

国際協力事業団
メキシコ合衆国
経 済 省

メキシコ国
中小企業コンサルタント
養成・認定制度調査

最終報告書

2002年1月

ユニコ インターナショナル株式会社

序 文

日本国政府は、メキシコ国政府の要請に基づき、同国の中小企業コンサルタント養成・認定制度調査を行うことを決定し、国際協力事業団がこの調査を実施しました。

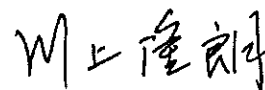
当事業団は、2001年2月から2001年12月までの間、4回にわたりユニコ インターナショナル株式会社の稲貝祥三氏を団長とする調査団を現地に派遣しました。

調査団は、メキシコ国政府関係者と協議を行うとともに、同国における現地調査を実施し、帰国後の国内作業を経て、ここに本報告書完成の運びとなりました。

この報告書が、同国の中小企業振興および経済発展に寄与するとともに、両国の友好親善の一層の発展に役立つことを願うものです。

終わりに、調査にご協力とご支援をいただいた関係各位に対し、心から感謝申し上げます。

2002年1月



国際協力事業団
総裁 川上 隆朗

国際協力事業団

総裁 川上 隆朗 殿

伝 達 状

メキシコ国中小企業コンサルタント養成・認定制度調査の最終報告書を提出いたします。本報告書は、メキシコ国の中小企業コンサルタント養成制度および認定制度の強化・改善策から構成されております。

メキシコ国の中小企業振興にとって、中小企業コンサルタント制度の改善が不可欠なことは、貴事業団の過去の調査においても指摘されてきたことですが、メキシコ政府では、提言に沿って現行制度の改善を進め、認定制度については、2002年に改善を完了したい旨の意向を示しています。

また、本調査の中では、調査の一環としてパイロット・プロジェクトを実施しております。これは、政府系コンサルタント機関である CETRO-CRECE ネットワークに属する、40数名のシニアコンサルタントを対象として、3週間の座学と3週間の実習を行ったものです。このパイロット・プロジェクトは、中小企業コンサルタントの技術向上を目的としたものですが、実習として12のモデル企業に対して製造部門の診断と指導を行い、これらモデル企業の経営能力向上にも資するものであったと認識しています。パイロット・プロジェクトで得られた教訓は、養成制度・認定制度の強化・改善策にも活かされています。

本調査の成果は、中小企業振興を経済開発計画の大きな柱にしようとするメキシコ政府に十分に活用され、同国の中小企業振興に貢献できるものであることを確信しています。併せて、本調査の実施に当たり、貴事業団、外務省、経済産業省各位より貴重なご指導、ご支援を頂きましたことに心よりの感謝とお礼を申し上げます。またメキシコ国経済省、CETRO-CRECE および関係各機関各位のご支援に深くお礼申し上げます。

2002年1月

国際協力事業団

メキシコ国中小企業コンサルタント養成・認定制度調査 団長

ユニコ インターナショナル株式会社 稲員 祥三

稲員 祥三

目 次

	<u>頁</u>
序 論.....	- 1 -
1. 調査の背景.....	- 1 -
2. 調査の目的.....	- 1 -
3. 調査対象業種.....	- 1 -
4. 調査対象地域.....	- 2 -
5. 調査の範囲.....	- 2 -
6. カウンターパートおよびステアリング・コミティー.....	- 4 -
7. 調査スケジュール.....	- 5 -
8. 調査団員.....	- 6 -
第 1 章 メキシコの中小企業および中小企業政策.....	1 - 1
1.1 メキシコ国の国家経済動向.....	1 - 1
1.1.1 産業別 GDP 構成比.....	1 - 1
1.1.2 輸出入.....	1 - 2
1.1.3 国際収支と政府対外債務.....	1 - 5
1.1.4 アメリカ・カナダの影響.....	1 - 6
1.2 メキシコ国の中小企業の割合.....	1 - 8
1.2.1 中小企業の定義とデータ出所.....	1 - 8
1.2.2 事業所数における割合.....	1 - 9
1.2.3 中小企業の就労者数における割合.....	1 - 11
1.2.4 中小企業の GDP への貢献度.....	1 - 13
1.3 前政権の産業政策.....	1 - 16
1.3.1 産業政策の経緯と概要.....	1 - 16
1.3.2 現在行なわれている施策の分析.....	1 - 16
1.3.3 前政権の工業政策の達成度並びに同政策の限界.....	1 - 18
1.4 現在の中小企業振興政策（前政権からの継続）.....	1 - 20
1.4.1 中小企業政策の位置付け.....	1 - 20
1.4.2 国家開発計画（PND）の中小企業政策.....	1 - 22

1.4.3	産業政策並びに国際貿易プログラムと中小企業政策 (Programa de Política Industrial y Comercio Exterior)	1 - 25
1.4.4	産業政策省庁合同委員会 (Comisión Intersecretarial de Política Industrial; CIPI) 1996 年	1 - 26
1.4.5	生産的セクターにおける協力とコンサルティングに関する同意 (Acuerdo de Cooperación y Consulta de los Sectores Productivos) 1998 年	1 - 27
1.4.6	零細中小企業振興法 (Ley para el Fomento a la Micro, Pequeña y Mediano Empresa) (現在法律準備中、2002 年国会審議予定)	1 - 28
1.5	新政権の中小企業支援政策	1 - 29
1.6	その他の施策	1 - 31
1.7	中小企業政策、支援プログラム並びに実施体制	1 - 32
第 2 章	中小企業の実態と CETRO-CRECE のコンサルティングサービス	2 - 1
2.1	中小零細企業のコンサルティングへのニーズ	2 - 1
2.1.1	調査の方法	2 - 1
2.1.2	集計結果から得られた概況	2 - 5
2.1.3	考察	2 - 9
2.1.4	結論	2 - 11
2.2	49 社の簡易企業診断	2 - 12
2.2.1	企業訪問調査の実施方法	2 - 12
2.2.2	訪問企業の概要	2 - 12
2.2.3	診断結果の解析	2 - 14
2.2.4	結論と提言	2 - 17
2.3	パイロット・プロジェクトからの教訓	2 - 19
2.3.1	CETRO-CRECE コンサルタントの能力	2 - 19
2.3.2	モデル企業について	2 - 22
2.4	CETRO-CRECE ネットワークの概要といくつかの提言	2 - 27
2.4.1	CETRO-CRECE ネットワークの概要	2 - 27
2.4.2	CETRO-CRECE コンサルテーションについての提言	2 - 29

第3章	メキシコにおけるコンサルタント業界の現状と問題点	3 - 1
3.1	中小企業コンサルタントの需要	3 - 1
3.2	中小企業コンサルタントの供給	3 - 3
3.3	政府系コンサルティング・サービスの特徴	3 - 5
3.3.1	概観	3 - 5
3.3.2	政府系コンサルティング機関の解説	3 - 7
3.4	中小企業コンサルタント業界の課題と提言	3 - 16
第4章	コンサルタント認定・登録・養成制度の現状と問題点	4 - 1
4.1	CONOCERのコンサルタント認定制度	4 - 1
4.2	一般コンサルタント基準の課題と提言	4 - 11
4.3	中小企業コンサルタント養成制度の現状	4 - 14
4.3.1	養成制度の概観	4 - 14
4.3.2	大学における養成課程の現状	4 - 16
4.3.3	社会人向け公開養成講座の現状	4 - 18
4.3.4	コンサルティング機関の組織内訓練	4 - 21
4.3.5	中小企業コンサルタント養成制度の課題と提言	4 - 24
4.4	コンサルタント登録システムの現状と問題点	4 - 26
4.4.1	背景と沿革	4 - 26
4.4.2	システムの概要	4 - 26
4.4.3	データ整備状況	4 - 27
4.4.4	活用度合い	4 - 27
4.4.5	課題と今後の改善策	4 - 28
第5章	中小企業コンサルタント認定制度強化実施計画	5 - 1
5.1	コンサルタント制度についての基本認識と開発目標	5 - 1
5.1.1	コンサルタント事業の多様性	5 - 1
5.1.2	中小企業コンサルタントの役割	5 - 1
5.1.3	中小企業コンサルタントの特殊性	5 - 2
5.1.4	中小企業コンサルタントの二極性	5 - 3
5.1.5	中小企業コンサルタント制度統一の必要性	5 - 3

5.1.6	認定、登録、養成の三要素	5 - 4
5.1.7	中小企業コンサルタント制度の開発目標	5 - 4
5.2	中小企業認定制度強化策の枠組み	5 - 6
5.2.1	現行の「一般コンサルタント基準」の課題と強化基本方針	5 - 6
5.2.2	中小企業コンサルタント認定制度強化基本計画	5 - 7
5.2.3	既存機関の認定資格との関係	5 - 10
5.2.4	APEC の Small Business Counselor プログラムとの関係	5 - 11
5.3	新しい中小企業コンサルタント認定基準の詳細計画	5 - 12
5.3.1	中小企業コンサルタント基準（ジュニア部門）	5 - 12
5.3.2	中小企業コンサルタント基準（シニア部門）	5 - 14
5.4	新しい技術コンサルタント基準の詳細計画	5 - 17
5.4.1	基本的な考え方	5 - 17
5.4.2	技術コンサルタント補（ジュニア部門）	5 - 17
5.4.3	技術コンサルタント（シニア部門）	5 - 19
5.5	各資格認定の想定するレベル	5 - 22
5.6	資格更新制度	5 - 23
5.7	移行措置の導入	5 - 24
5.8	中小企業コンサルタント認定制度改善・強化の実施体制	5 - 25
5.8.1	基本的考え方	5 - 25
5.8.2	新制度完成後の実施体制概要	5 - 25
5.8.3	各機関の構成と役割	5 - 26
5.9	新制度への移行計画	5 - 29
5.9.1	技術コンサルタント基準の分離	5 - 29
5.9.2	新制度への移行実施体制	5 - 29
5.9.3	移行期間のタイムテーブル	5 - 33
第 6 章	中小企業コンサルタント養成制度整備実施計画	6 - 1
6.1	中小企業コンサルタント養成制度の課題と整備基本方針	6 - 1
6.1.1	中小企業コンサルタント養成制度の課題	6 - 1
6.1.2	養成制度・整備への提言と基本方針	6 - 1

6.2	中小企業コンサルタント養成制度整備基本計画.....	6 - 3
6.2.1	全体スキーム.....	6 - 3
6.3	社会人対象中小企業コンサルタント養成コース整備実施計画.....	6 - 8
6.3.1	社会人向け養成コースの概要.....	6 - 8
6.3.2	実習を含む養成コースの時間割.....	6 - 9
6.3.3	パイロット・プロジェクト実施から反映される養成コースのありかた.....	6 - 13
6.4	社会人対象中小企業コンサルタント養成コースの実施体制.....	6 - 15
6.4.1	養成コース実施の基本的な考え方と前提条件.....	6 - 15
6.4.2	養成実施体制のありかた.....	6 - 16
6.4.3	養成コース実施の機関.....	6 - 17

Annexes

Annex I	中小企業支援プログラム一覧
Annex II	中小企業支援プログラムの解説
Annex III	ステアリング・コミティー・メンバーへのアンケート調査
Annex IV	CETRO-CRECE ネットワーク構築
Annex V	APEC Small Business Counsellor プログラムの概要と調査団提案スキームとの互換性
Annex VI	Scope of Work

Anexos

- Anexo I Lista de Programas de apoyo
- Anexo II Comentario sobre los programas de apoyo
- Anexo III Encuesta a las instituciones miembros del Comité Directivo
- Anexo IV Información General sobre la Red CETRO-CRECE
- Anexo V Generalidades del Programa de Consultor de PyMEs (Small Business Counselor) del APEC y su Compatibilidad con el Esquema Propuesto por la Misión de Estudio
- Anexo VI Alcance del Trabajo (A/T)

目 次

【表】

	頁
表 1 本調査の範囲.....	- 3 -
表 1.1-1 GDPにおける産業別割合（1993年価格）.....	1 - 1
表 1.1-2 1993年～2000年度貿易統計.....	1 - 2
表 1.1-3 1999年度財別貿易収支.....	1 - 3
表 1.1-4 近年貿易収支.....	1 - 5
表 1.1-5 国際収支と政府対外債務.....	1 - 6
表 1.2-1 産業別雇用人数からの企業規模の定義（クラス別け）.....	1 - 8
表 1.2-2 産業別規模別事業所数.....	1 - 10
表 1.2-3 メキシコ国における中小企業の産業・規模別就労者数.....	1 - 11
表 1.2-4 産業別・規模別事業所当り雇用数.....	1 - 13
表 1.2-5 中小企業の産業別、GDPへの貢献度.....	1 - 15
表 1.2-6 中小企業のGDPへの貢献度.....	1 - 15
表 1.4-1 前政権の産業政策.....	1 - 21
表 1.4-2 前政権の産業政策の中で言及された中小企業プロモーション政策.....	1 - 22
表 1.7-1 企業の機能分野別支援カテゴリー.....	1 - 32
表 1.7-2 支援プログラムのタイプ別区分け.....	1 - 33
表 1.7-3 支援組織（団体）並びに支援プログラム.....	1 - 33
表 2.1-1 コンサルテーションサービスに関する質問票.....	2 - 2
表 2.1-2 中小企業コンサルテーションサービスに関する質問票集計結果.....	2 - 4
表 2.1-3 訪問企業の業種分布.....	2 - 5
表 2.1-4 訪問企業の規模.....	2 - 6
表 2.2-1 簡易診断結果総括表.....	2 - 13
表 2.2-2 簡易診断企業の規模別分布.....	2 - 14
表 2.2-3 規模別の基本5項目評価（5点満点）.....	2 - 14
表 2.2-4 地域別の基本5項目評価.....	2 - 17
表 2.3-1 会社経営全体の評価（5角形レーダーチャート）（10点満点による 評価）.....	2 - 23
表 2.3-2 生産部門の評価（8角形レーダーチャート）（10点満点による評価）.....	2 - 24
表 2.4-1 企業総合診断件数.....	2 - 28

表 3.1-1	メキシコの企業規模の定義（従業員数による）	3 - 1
表 3.1-2	産業別、規模別企業分布（単位：1000）	3 - 1
表 3.1-3	コンサルタント関連機関の業務概要（2000年現在）	3 - 2
表 3.2-1	CIPI-BDC登録コンサルタント数（2001年10月30日現在）	3 - 4
表 3.4-1	CETRO-CRECEの業務内容	3 - 17
表 3.4-2	COMPITEの業務内容	3 - 18
表 3.4-3	CONACYTの業務内容	3 - 19
表 3.4-4	NAFINのコンサルティング関連業務	3 - 20
表 3.4-5	BANCOMEXTコンサルティング関連業務	3 - 21
表 3.4-6	CNECの業務内容	3 - 22
表 3.4-7	CIMOの業務内容	3 - 23
表 4.1-1	一般コンサルタント基準の概要	4 - 2
表 4.1-2	評価ユニットと評価エレメント	4 - 5
表 4.1-3	一般コンサルティング評価の基準	4 - 6
表 4.1-4	評価セッションの具体的手順	4 - 9
表 4.1-5	一般コンサルタント基準認定状況（2001年2月末現在）	4 - 9
表 4.3-1	養成コースの現状	4 - 15
表 4.3-2	大学における養成課程	4 - 17
表 4.3-3	実施中の社会人むけ公開養成講座	4 - 19
表 4.3-4	計画中の社会人むけ公開養成講座	4 - 20
表 4.3-5	組織内訓練の方法	4 - 22
表 4.4-1	CIPI-BDC登録コンサルタント数（2001年10月30日現在）	4 - 27
表 5.1-1	プロジェクトデザイン	5 - 5
表 5.2-1	新しいコンサルタント資格認定基準の基本計画	5 - 9
表 5.8-1	認定業務と実施機関	5 - 26
表 5.9-1	各種委員会、分科会の役割と候補メンバー機関（案）	5 - 31

【図】

図 1.1-1	メキシコ国の貿易バランス	1 - 4
図 1.1-2	製造業生産高伸び率、雇用伸び率（アメリカ・カナダと対比）	1 - 6
図 1.1-3	GDP 四半期毎年成長率	1 - 7
図 1.2-1	メキシコにおける中小企業の割合	1 - 9
図 1.2-2	中小企業事業所数の産業別割合	1 - 10

図 1.2-3	工業分野における中小企業の割合.....	1 - 11
図 1.2-4	メキシコ国における企業規模別就労者数（全産業）.....	1 - 12
図 1.2-5	工業分野におけるの就労者数.....	1 - 12
図 1.2-6	過去 10 年間の国内総生産（GDP）（1993 年価格）.....	1 - 14
図 1.2-7	GDP への貢献度.....	1 - 15
図 1.7-1	支援組織・機関とその関係.....	1 - 35
図 2.2-1	評価細目毎の評価結果.....	2 - 16
図 2.3-1	経営全般（5 角形）レーダーチャート.....	2 - 23
図 2.3-2	8 角形レーダーチャート.....	2 - 25
図 3.3-1	各機関の対象企業規模と経営機能分野.....	3 - 6
図 4.1-1	一般コンサルティング基準認定のフロー.....	4 - 4
図 4.1-2	認定までのフロー（QAN の例）.....	4 - 7
図 5.1-1	中企業コンサルタントの二極性のイメージ図.....	5 - 3
図 5.1-2	コンサルタント制度の三要素と相互関連.....	5 - 4
図 5.2-1	新しいコンサルタント基準の枠組み.....	5 - 8
図 5.8-1	新認定制度のスキーム.....	5 - 26
図 5.9-1	新養成・認定制度の実施体制と主要実施機関（案）.....	5 - 30
図 5.9-2	中小企業コンサルタント養成・認定制度改善タイムテーブル（移行 期間）.....	5 - 34
図 6.2-1	養成制度と認定制度の関連図.....	6 - 5
図 6.2-2	学生からコンサルタント認定へのルート.....	6 - 6
図 6.2-3	社会人からコンサルタント認定へのルート.....	6 - 7
図 6.3-1	社会人向け養成コース（短期集中総括型）のスキーム.....	6 - 11
図 6.3-2	社会人向け養成コース（不足能力補完型）のスキーム.....	6 - 12

略 語 表

ARIPO	Artesanías e Industrias Populares	手工芸品産業会
BANCOMEXT	Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.	国立貿易銀行
BANRURAL	Banco Nacional de Crédito Rural	農村開発銀行
BCI	Banco de Comercio Interior	国内商業銀行
BDC	Banco de Datos de Consultores (CIP)	コンサルタントデータベース(CIP)
CANACINTRA	Cámara Nacional de la Industria de la Transformación	全国製造業会議所
CANACO	Cámara Nacional de Comercio	全国商業会議所
CANAIPES	Cámara Nacional de la Industria Pesquera	全国漁業会議所
CANIRAC	Cámara Nacional de la Industria Restaurantera	全国レストラン会議所
CAST	Centro de Asistencia y Servicios Tecnológicos	技術支援センター
CAT	Programa de Crédito al Servicio de Consultoría (NAFIN)	コンサルティングサービス資金プログラム(NAFIN)
CETRO	Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial	全国企業競争力センター
CIATEJ	Centro de Investigación y Asistencia en Tecnología y Diseño del Estado de Jalisco, A.C.	ハリスコ州技術設計研究支援センター
CIATEQ	Centro de Investigación y Asistencia en Tecnología y Diseño del Estado de Queretaro, A.C.	ケタロ州技術研究支援センター
CICY	Centro de Investigación Científica de Yucatán	ユカタン科学研究センター
CIDESI	Centro de Ingeniería y Desarrollo Industrial	産業技術開発センター
CIDETEQ	Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico en Electroquímica, S.C.	電気化学技術研究開発センター
CIMAV	Centro de Investigación en Materiales Avanzados, S.C.	新素材研究所
CIMO	Programa de Calidad Integral y Modernización	品質近代化プログラム
CINVESTAV	Centro de Investigación y Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional	国立工科大学高等研究センター
CIPI	Comisión Intersecretarial de Política Industrial	産業政策省庁合同委員会
CIQA	Centro de Investigación de Química Aplicada	応用化学研究センター
CNAD	Centro Nacional de Actualización Docente	職業技術教育活性化センター
CNEC	Cámara Nacional de Empresas de Consultoría	民間コンサルタント企業協会
CNIC	Cámara Nacional de la Industria de la Construcción	全国建設業会議所
COMART	Comité de Apoyo a la Actividad Artesanal	手工芸活動支援委員会
COMIN	Comisión Mixta para la Modernización de la Micro y Pequeña Industrial	中小工業近代化合同委員会
COMINSA	Corporación Mexicana de Investigación en Materiales, S.A. De C.V.	メキシコ材料研究所
COMPITE	Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica	生産性技術革新全国審議会
CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología	科学技術審議会
CONALEP	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica	職業技能訓練学校
CONCAMIN	Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos	メキシコ工業会議所連盟
CONCERTEC	Comité de Concertación para la Modernización Tecnológica	技術近代化プログラム国家調整委員会
CONOCER	Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral	職業能力認定審議会
COPARMEX	Confederación Patronal de la República Mexicana	メキシコ経営者連盟
COPLADE	Comité de Planeación de Desarrollo (Federal o Estatal)	州開発計画委員会
COPLADEMUN	Comité de Planeación de Desarrollo Municipal	市町村開発計画委員会
CRECE	Centro Regional para la Competitividad Empresarial	企業競争力地方センター
FIDEIN	Fideicomiso para el Estudio y Fomento de Conjuntos, Parques, Ciudades Industriales y Centro Comerciales	都市開発信託基金
FIDETEC	Fondo de Investigación y Desarrollo para la Modernización Tecnológica (CONACYT)	技術開発・近代化信託基金(CONACYT)
FIRA	Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura	農業関係信託機関
FOGAIN	Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Pequeña y Mediana	中小工業開発保証基金
FOMIN	Fondo Nacional de Fomento Industrial	工業開発国家基金

FONAES	Fondo Nacional de Empresas de Solidaridad	連帯企業国家基金
FONEI	Fondo Nacional de Equipamiento Industrial	工業設備国家基金
FONEP	Fondo Nacional de Estudios y Proyectos	プロジェクト研究国家基金
FORCCYTEC	Fondo Nacional para el Fortalecimiento a las Capacidades Cientificas y Tecnológicas Estratégicas	科学技術力強化基金
IIE	Instituto de Investigaciones Eléctricas	電力研究所
IMP	Instituto Mexicano del Petróleo	メキシコ石油研究所
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social	メキシコ社会保険庁
INAOE	Instituto Nacional de Astrofísica, Óptica y Electrónica	天体物理学・光学・電子工学研究所
INCARURAL	Instituto Nacional de Capacitación Rural	国立農村研究所
INEGI	Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática	国立統計地理院
INFOTEC	Fondo de Información y Documentación para la Industria	産業技術情報センター
INI	Instituto Nacional Indigenista	国立インディヘナ庁
INIFAP	Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agropecuarias y Pesqueras	国立農村水産研究所
ININ	Instituto Nacional de Investigación Nuclear	国立原子力研究所
IPN	Instituto Politécnico Nacional	国立工科(ポリテクニク)大学
IQS	Internacional Certification of Quality System S.C.	品質保証国際認定所
ITAM	Instituto Tecnológico Autónomo de México	メキシコ自治工科大学
ITESM	Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey	モンテレー工科大学
IVA	Impuesto al Valor Agregado	付加価値税
JETRO	Japan External Trade Organization	日本貿易振興会
JICA	Japan International Cooperation Agency	日本国際協力事業団
LANFI	Laboratorios de Fomento Industrial	工業振興研究所
NAFIN	Nacional Financiera, S.N.C.	国立開発銀行
NORMEX	Sociedad Mexicana de Normalización y Certificación	メキシコ標準化保証協会
OJT	Entrenamiento sobre la Marcha del Trabajo (On the Job Training)	職場内訓練
PAI	Programa de Apoyo a la Industria Mediana y Pequeña	中小工業総合支援プログラム
PAT	Programa de Asistencia Técnica (BANCOMEXT)	技術支援プログラム(BANCOMEXT)
PCT	Programa de Centros Tecnológicos (CONACYT)	集団技術開発センター設置プログラム(CONACYT)
PIB	Producto Interno Bruto	国内総生産(GDP)
PIEBT	Programa de Incubadoras de Empresas con Base Tecnológica	技術立脚型企業インキュベータプログラム
PND	Plan Nacional de Desarrollo	国家開発計画
PMT	Programa de Modernización Tecnológica (CONACYT)	技術近代化プログラム(CONACYT)
PREAM	Programa para la Vinculación de las Empresas	企業・教育機関連携プログラム
PRODEM	Programa de Desarrollo Empresarial (NAFIN)	コンサルタント登録制度(NAFIN)
PROMYP	Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Industria	中小企業支援プログラム
PRONASOL	Programa Nacional de Solidaridad	国家連帯プログラム
QAN	Quality Adviser Network, S.C.	品質アドバイザーネットワーク
QC	Control de Calidad (Quality Control)	品質管理
RCCT	Registro de Consultores Tecnológicos (CONACYT)	技術コンサルタント登録制度(CONACYT)
RICSA	Red Interamericana Organismo de Certificación de Competencias Laborales	職業能力認定国際機構

SARH	Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos	農業水資源省
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación	農業牧畜農村開発水産食料省
SCT	Secretaría de Comunicaciones y Transporte	通信運輸省
SDN	Secretaría de la Defensa Nacional	国防省
SE	Secretaría de Economía	経済省
SECODAM	Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo	政策開発省
SECTUR	Secretaría de Turismo	観光省
SECUD	Secretaría de Educación, Cultura y Deportes	教育・文化・スポーツ局
SEDAF	Secretaría de Desarrollo Agropecuario y Forestal	農林水産開発局
SEDER	Secretaría de Desarrollo Rural	農村開発局
SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social	社会開発省
SEDIC	Secretaría de Desarrollo Industrial y Comercio	商工業開発局
SEGOB	Secretaría de Gobernación	内務省
SEMAR	Secretaría de Marina	海軍省
SEMARNAT	Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales	環境天然資源省
SEMIP	Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal	エネルギー鉱山国営企業省
SEP	Secretaría de Educación Pública	公共教育省
SEPESCA	Secretaría de Pesca	水産省
SRE	Secretaría de Relaciones Exteriores	外務省
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público	大蔵・公共融資省
SNC	Sociedad Nacional de Crédito	全国信用協会
SRA	Secretaría de la Reforma Agraria	農地改革省
SS	Secretaría de Salud	厚生省
STPS	Secretaría del Trabajo y Previsión Social	労働・社会保障省
TPM	Mantenimiento Total Productivo (Total Productive Maintenance)	総合的生産保全
TQC	Control de Calidad Total (Total Quality Control)	総合的品質管理
UAM	Universidad Autónoma de México	メキシコ自治大学
ULSA	Universidad La Salle	ラサール大学
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México	メキシコ国立自治大学
UTT	Universidad de Transferencia de Tecnología	技術移転大学(センター)
UVM	Universidad del Valle de México	メキシコデルバジョ大学

序 論

序 論

1. 調査の背景

- (1) メキシコ国内においては中小企業振興が重要政策として位置づけられ、中小企業を支援するための各種プログラムが様々な機関から提供されている。中でも中小企業への診断 指導サービスは企業が技術 経営レベルを向上する上で有効な手段として、メキシコ国内のコンサルタントを活用して各機関（公的支援機関、政府系開発銀行等）が提供している。本サービス提供の主要な担い手として現在経済省（SE）はCETRO-CRECE ネットワークとCOMPITE を通じて全国規模で中小企業に対してコンサルティングサービスを展開している。
- (2) その一方で、メキシコにおいては中小企業に対して診断 指導を行うコンサルタントが不足しており 提供される診断 指導サービスの内容もより適切なものが求められている状況である。同国ではコンサルタントの認定制度 登録制度が発効したところではようやく定着しつつある。しかし一方で、新しい認定制度に対する不満もある。
- (3) このような背景のもと、経済省はわが国政府に対して下記に述べるような枠組みの本件調査を要請したものである。

2. 調査の目的

本調査は経済の自由化、市場の開放政策により激しい国際競争にさらされているメキシコ国中小企業の経営 技術レベルを向上するため、中小企業に適切かつ効果的な診断 指導を提供するコンサルタントの養成 認定制度計画を策定することを目的とする。

本調査においてはメキシコ国における中小企業診断 指導機関（CETRO-CRECE）をカウンターパートとし、現地コンサルタントのパイロット的な養成（パイロット・プロジェクト）を行い、現状を踏まえた上で適切な診断 指導手法を提案すると共に、同国に適した中小企業コンサルタントの認定 養成にかかる制度およびその実施計画を策定する。

3. 調査対象業種

本調査対象業種として、中小企業のうち主として製造業分野に焦点をあてる。

4. 調査対象地域

本調査実施は主としてメキシコシティ、パイロット・プロジェクト・サイトとしてメキシコ州およびプエブラ州を選定した。

メキシコシティはカウンターパートである経済省/CETRO および関連機関の多くが所在していて、制度等の現状調査と各種協議を行う調査の対象地域。一方メキシコ州、プエブラ州は中小企業（製造業）の集積地の一つであり、また CRECE の所在地である。全国 32 ヶ所に展開する CRECE のうちこの 2 地域をモデルとしてパイロット・プロジェクトを実施することにした。

5. 調査の範囲

2000 年 9 月 5 日に JICA 予備調査団と経済省、CETRO の間で署名・合意された実施細目 (S/W) に記載の表 1 の範囲 (Scope of the Study) とする。S/W の全文を ANNEX VI として巻末に添付した。

表 1 本調査の範囲

1. 中小企業の現状とメキシコにおける中小企業開発政策のレビュー
 - 1.1 中小企業の現状確認と中小企業におけるコンサルティングニーズのレビュー
 - 1.2 中小企業開発に関する政策と施策のレビュー

2. 現存する中小企業コンサルティングに関する制度等の調査
 - 2.1 現存する中小企業コンサルティング制度のレビュー
 - 2.2 中小企業コンサルタントの活動とそのレベルの確認 評価
 - 2.3 日本の中小企業コンサルタント養成・承認制度の導入可能性の検討

3. 操業中の中小企業改善と新規企業創設に関するコンサルティング手法のレビューと改善
 - 3.1 コンサルティング手法における日本の経験のレビュー
 - 3.2 メキシコの中小企業へ適用可能な日本のコンサルティング手法の検討

4. 企業診断と中小企業コンサルタント養成のためのパイロット・プロジェクト実施
 - 4.1 パイロット・プロジェクトのための中小企業コンサルタント構成と訓練ニーズの確認
 - 4.2 CETRO-CRECE ネットワーク・コンサルタントへのパイロット的養成の実施
 - 4.3 改良したコンサルティング手法を使ったモデル企業へのパイロット的診断の実施
 - 4.4 パイロット・プロジェクト実施結果と得られた経験の CETRO-CRECE ネットワークへの適用可能性評価

5. 養成・認定制度のための体制作りと実施ガイドラインの策定
 - 5.1 養成・認定制度の実施組織の設計
 - 5.2 企業診断のガイドラインの作成
 - 5.3 トレーニングのガイドラインの作成
 - 5.4 審査と認証制度ガイドラインの作成

6. 結論と提案

6. カウンターパートおよびステアリング・コミティー

カウンターパートは経済省および CETRO-CRECE で下記の 16 機関が本調査のステアリング・コミティーを構成する。カウンターパートがステアリング・コミティーの事務局を勤める。S/W 署名時よりメンバーが 6 機関増えた。

- 1) SE (Secretaría de Economía)
経済省
- 2) CETRO (Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial)
全国企業競争力センター
- 3) CIPI (Comisión Intersecretarial de Política Industrial)
産業政策省庁合同委員会
- 4) CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral)
職業能力認定審議会
- 5) COMPITE (Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica)
生産性技術革新全国審議会
- 6) CIMO (Programa de Calidad Integral y Modernización)
品質近代化プログラム
- 7) NAFIN (Nacional Financiera, S.N.C.)
国立開発銀行
- 8) BANCOMEXT (Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C)
国立貿易銀行
- 9) ITESM (Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey)
モンテレー工科大学
- 10) ITAM (Instituto Tecnológico Autónomo de México)
メキシコ自治工科大学
- 11) ULSA (Universidad La Salle)
ラサール大学
- 12) CNEC (Cámara Nacional de Empresas de Consultoría)
民間コンサルタント企業協会

- 13) CONACYT (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología)
科学技術審議会
- 14) UNAM (Universidad Nacional Autónoma de México)
メキシコ国立自治大学
- 15) IPN (Instituto Politécnico Nacional)
国立工科ポリテクニク大学
- 16) UVM (Universidad del Valle de México)
メキシコデルバジョ大学

7. 調査スケジュール

調査団は最終報告書を提出するまで、4回に亘る現地調査を行った。現地調査の概要は下記の通り

(1) 現地調査

- 1) 第1次現地調査 (2001年2月11日～2001年3月26日、44日間)
 - ・ 認定 養成制度基礎調査
 - ・ 企業訪問調査 (メキシコ州 26社、プエブラ州 26社)
 - ・ 日本の中小企業診断士制度説明セミナー (3月13日)
- 2) 第2次現地調査 (2001年6月3日～2001年7月14日、42日間)
 - ・ 認定 養成制度調査
 - ・ 第1回パイロットプロジェクト実施 (メキシコシティ 3週間)
- 3) 第3次現地調査 (2001年9月2日～2001年10月13日、42日間)
 - ・ 認定 養成制度調査
 - ・ 第2回パイロットプロジェクト実施 (メキシコ州、プエブラ州 3週間)
 - ・ セミナー (I)開催 (10月5日 :メキシコ州、プエブラ州)
- 4) 第4次現地調査 (2001年11月26日～2001年12月5日、10日間)
 - ・ 最終報告書 (案)説明協議
 - ・ セミナー (II)開催

(2) 提出報告書

調査期間中に下記の報告書を提出した。報告書を提出する度にステアリング・コミティーへの説明協議を行ったため、調査団とコミティーの会議は合計 6 回開催された。

- | | |
|----------------|----------------|
| 1) 2001 年 2 月 | インセプションレポート |
| 2) 2001 年 3 月 | プログレスレポート(I) |
| 3) 2001 年 6 月 | プログレスレポート(II) |
| 4) 2001 年 9 月 | インテリムレポート |
| 5) 2001 年 10 月 | プログレスレポート(III) |
| 6) 2001 年 11 月 | ドラフトファイナルレポート |
| 7) 2002 年 1 月 | ファイナルレポート |

8. 調査団員

- 1) 稲員 祥三…………… 団長 (総括)
- 2) 黒田 和光…………… コンサルタント養成 認定制度
- 3) 山崎 洋一…………… 中小企業診断 指導 (経営管理 創業支援)
- 4) 竹内 康雄…………… 副総括 (兼務) 中小企業診断 指導 (販売管理 ・マーケティング)
- 5) 鹿子木 基員 …… 中小企業診断 指導 (生産管理 品質管理)
- 6) 武子 康平…………… 中小企業診断 指導 (製品開発 技術管理)
- 7) 畑 明…………… 中小企業診断 指導 (財務 会計)
- 8) 出穂 靖弘…………… 中小企業診断 指導 (経営管理 創業支援 2)
- 9) 布施 早苗…………… 中小企業診断 指導 (生産管理 品質管理 2)
- 10) 永井 多聞…………… プロジェクト運営管理
- 11) 梅山 雅子…………… 通訳

永井 多聞は第 2 次、第 3 次現地調査のみ参加、出穂 靖弘、布施 早苗は第 3 次現地調査のみ参加した。

第1章

メキシコの中小企業および中小企業政策

第 1 章 メキシコの中小企業および中小企業政策

1.1 メキシコ国の国家経済動向

1.1.1 産業別 GDP 構成比

表 1.1-1 は 1993 年と 1999 年の GDP の推移およびその産業別シェアを対比したものである。1993 年時点でのシェアの順位で見ると、行政サービスの 22.8% を筆頭に、以下商業・サービス業 21.8%、製造業 19.0%、金融業 15.9% と続いている。

1999 年時点になると順位が変動し、筆頭は製造業 21.8% となり、以下商業・サービス業 20.8%、行政サービスの 20.7%、金融業 15.8% と続いている。また運輸業の占める割合が、9.3% (1993 年) から 11.0% (1999 年) に伸びている。すなわち GDP 構成比における政府部門の比率が下がり、民間部門の比率が上昇している。この民間部門のうち、最も比率の多いものは商業・サービス業に変わり、製造業が筆頭と変化している。GDP の構成比だけを産業別に 1993 年と 1999 年でみるとその傾向はさらに顕著になる。

表 1.1-1 GDP における産業別割合 (1993 年価格)

	1993	1999	Changes
1 Agriculture, cattle, forestry and fishing	6.3%	5.9%	-0.4%
2 Mining	1.4%	1.3%	-0.1%
3 Manufacturing industry	19.0%	21.4%	2.4%
4 Construction	4.8%	4.4%	-0.4%
5 Electricity, gas and water	1.6%	1.7%	0.1%
6 Commerce, restaurants and hotels	21.8%	20.8%	-1.0%
7 Transport, storage and communications	9.3%	11.0%	1.6%
8 Financial services, insurance, real estate and leasing	15.9%	15.8%	-0.1%
9 Communal, social and personal services	22.8%	20.7%	-2.2%
Less: Imputed banking services	-2.9%	-2.8%	0.1%

出典: INEGI 統計をもとに作成

1993 年と 1999 年を対比すると製造業は 2.4% シェアを伸ばし、産業別ではトップの伸びをみせている。次いで運輸業の 1.6%、第三位は大きく遅れてエネルギー産業の 0.1% が続く。

逆にシェアを最も減らしているのが、行政サービスの 2.2%減であり、次いで農業の 0.4%減となっている。

1.1.2 輸出入

1993 年～2000 年の貿易統計を表 1.1-2 に示す。これによると、1993 年から 1994 年は貿易赤字であったが 1995 年から 1997 年の 3 年間は黒字を記録している。しかしその後 1998 年からは再度貿易赤字となっており、その傾向は今日も続いている。

表 1.1-2 1993 年～2000 年度貿易統計

Unit: Thousand USD			
Year	Total Exports	Total Imports	Trade Balance
1993	51,885,965	65,366,542	-13,480,577
1994	60,882,218	79,345,901	-18,463,683
1995	79,541,552	72,453,067	7,088,485
1996	95,999,736	89,468,769	6,530,967
1997	110,431,383	109,807,793	623,590
1998	117,459,557	125,373,059	-7,913,502
1999	136,391,099	141,974,760	-5,583,661
2000	166,454,818	174,457,811	-8,002,993

出典: Banco de México

表 1.1-3 の 1999 年の財別貿易収支でまず輸出面をみると、非石油製品のうち、96.5%が製造業のシェアできわめて大きい。この製造業の輸出品のうち 52.3%が保税加工（マキラドーラ）によるものとなっている。次に輸入財でみると、資本財 14.5%、消費財 8.6%、中間財 77.0%となっている。この中間財のうち、46.1%が保税加工財で占められている。

表 1.1-3 1999 年度財別貿易収支

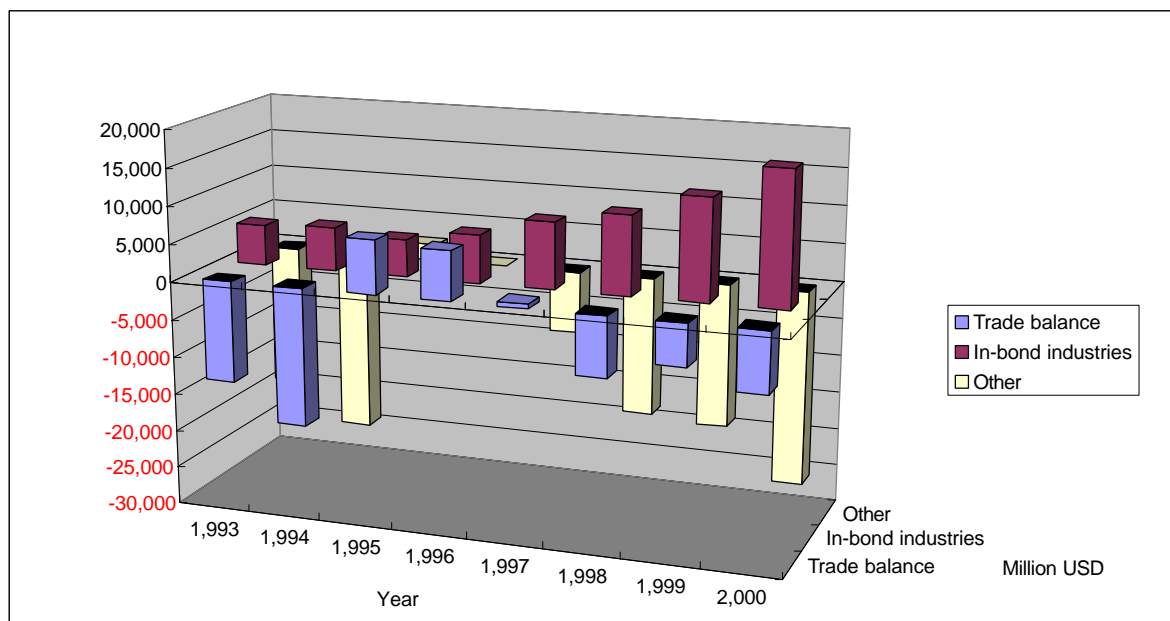
Unit: Million USD

		Share	
TOTAL EXPORTS	136,391.10	100.0%	
OIL EXPORTS	9,928.20	7.3%	
NON-OIL EXPORTS	126,462.90	92.7%	100.0%
AGRICULTURAL GOODS	3,925.90		3.1%
MINING GOODS	452.5		0.4%
MANUFACTURED GOODS	122,084.50		96.5%
IN-BOND INDUSTRIES	63,853.60		52.3%
OTHER	58,231.00		47.7%
TOTAL IMPORTS	141,974.80	100.0%	
CAPITAL GOODS	20,530.10	14.5%	
CONSUMER GOODS	12,175.00	8.6%	
INTERMEDIATE GOODS	109,269.60	77.0%	100.0%
IN-BOND INDUSTRIES	50,409.30		46.1%
OTHER	58,860.30		53.9%
TRADE BALANCE	-5,583.70		

出典: SHCP-BANCO DE MEXICO-INEGI Working Group

保税加工品とそれ以外の財の輸出入をグラフにしたものが、図 1.1-1 である。これをみると保税加工品が常に貿易黒字を稼ぎ、その他の財が赤字を形成している。グラフでわかるとおり 1997 年から 2000 年に至るまで、その他財の輸出入赤字が保税加工財の黒字をうまわり 貿易赤字にしている。

図 1.1-1 メキシコ国の貿易バランス



出典: Banco de México

最近の輸出入の動向を表 1.1-4 に示す。まず輸出では、最も影響の大きいものは保税加工品の輸出鈍化である。年率でのプラス成長は確保しているものの、1999 年から 2000 年で 24.5%の伸びを見せていたものが、2001 年入るとほとんど伸びが止まり 2000 年 1～6 月と 2001 年 1～6 月の比較では 3.5%の伸びにとどまっている。また非保税加工品も 1999 年から 2000 年で年率 13.1%の成長を達成しているが、同様に 2000 年 1～6 月と 2001 年 1～6 月の比較では 1.5%とかわめて低い伸びになっている。

これら製造業輸出部門の伸び率の低下をうけて、資本財、保税加工材料とも伸びが鈍化して、2000 年 1～6 月と 2001 年 1～6 月の比較ではマイナスか 1%未満の伸びにとどまっている。その一方で消費財輸出は伸びこそ低下しているものの、2000 年 1～6 月と 2001 年 1～6 月の比較では 23.4%の伸びを以前記録している。

表 1.1-4 近年貿易収支

(Millions of USD)

	1999 ANNUAL (A)	2000 ANNUAL (B)	2000 JAN-JUL (C)	2001 JAN-JUL (D)	GROWTH (B/A)	ANNUAL (D/C)
TOTAL EXPORTS	136,391.10	166,454.80	92,737.70	93,332.10	22	0.6
OIL EXPORTS	9,928.20	16,382.80	9,356.40	8,048.60	65	-14
NON-OIL EXPORTS	126,462.90	150,072.10	83,381.30	85,283.50	18.7	2.3
AGRICULTURAL GOODS	3,925.90	4,217.20	2,913.80	2,800.60	7.4	-3.9
MINING GOODS	452.5	520.7	297.2	228.1	15.1	-23.2
MANUFACTURED GOODS	122,084.50	145,334.20	80,170.30	82,254.80	19	2.6
IN-BOND INDUSTRIES	63,853.60	79,467.40	43,140.00	44,669.50	24.5	3.5
OTHER	58,231.00	65,866.80	37,030.40	37,030.40	13.1	1.5
TOTAL IMPORTS	141,974.80	174,457.80	95,690.00	97,887.90	22.9	2.3
CONSUMER GOODS	12,175.00	16,690.60	8,658.70	10,682.00	37.1	23.4
INTERMEDIATE GOODS	109,269.60	133,637.30	74,095.40	74,048.10	22.3	-0.1
IN-BOND INDUSTRIES	50,409.30	61,708.80	33,593.60	33,329.30	22.4	-0.8
OTHER	58,860.30	71,928.50	40,501.80	40,718.80	22.2	0.5
CAPITAL GOODS	20,530.10	24,129.90	12,935.90	13,157.90	17.5	1.7
TRADE BALANCE	-5,583.70	-8,003.00	-2,954.30	-4,555.80	43.3	54.3

Next update: October 10, 2001 (Monthly).

出典: SHCP-BANCO DE MEXICO-INEGI Working Group

1.1.3 国際収支と政府対外債務

テキーラショックのあった 1994 年に国際収支は赤字になったほか、資本勘定の黒字を基盤にして、黒字を確保している。

表 1.1-5 国際収支と政府対外債務

	Unit: Million USD									
	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	()
Current Account	-23,399	-29,662	-1,577	-2,330	-7,448	-16,090	-14,396	-18,444	-8,090	
Capital Account	32,482	14,584	15,406	4,069	15,763	17,652	14,550	18,284	11,967	
Errors and omissions	-3,142	-3,314	-4,238	35	2,197	576	438	2,984	1,300	
Change in net international reserves	5,983	-18,389	9,593	1,768	10,494	2,137	594	2,822	5,176	

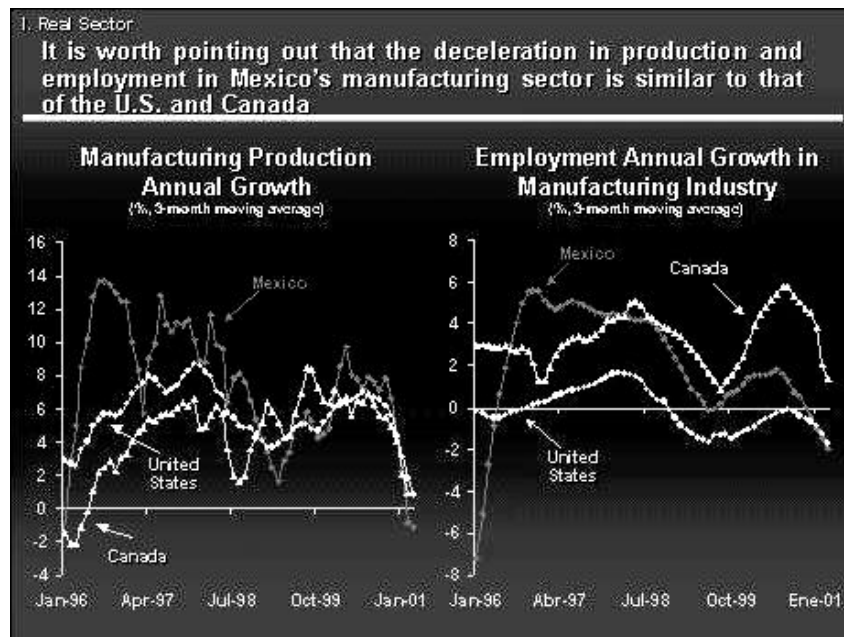
出典: Banco de Mexico

表 1.1-5 に政府対外債務を示す。また政府対外債務は2000 年末現在で、84,600 百万ドルである。GDP に占める対外債務の比率を経年でみると、1995 年の 36.2% をピークに毎年減少し、2000 年 12 月時点では 14.1% にまで減少してきている。

1.1.4 アメリカ・カナダの影響

貿易の自由化の影響をにより 製造業を中心としたメキシコ経済は、アメリカ、カナダの景気変動と歩調を合わせている。図 1.1-2 にみる年率の製造業生産高の伸び率と雇用の伸び率でみるように、メキシコ、アメリカ、カナダの趨勢は同調している。

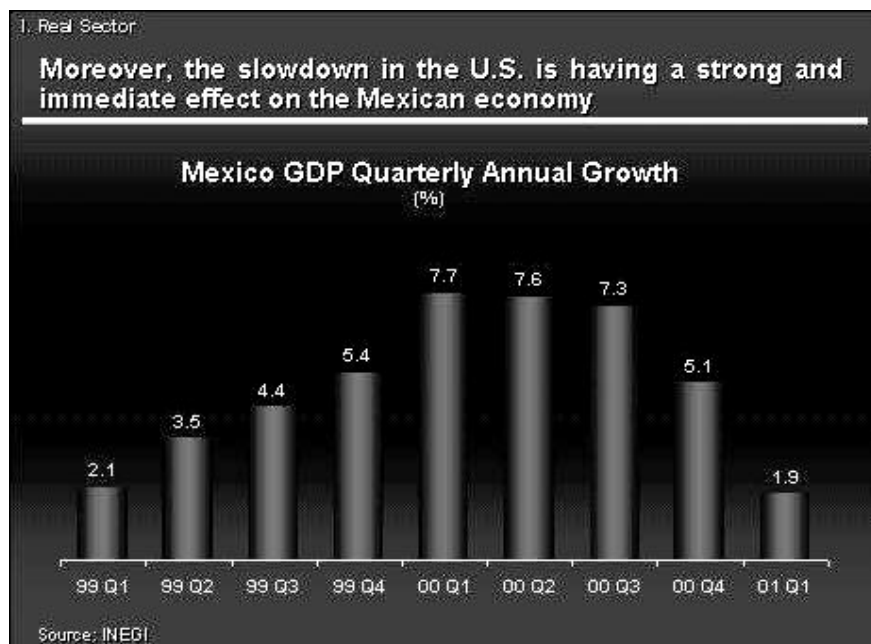
図 1.1-2 製造業生産高伸び率、雇用伸び率（アメリカ・カナダと対比）



出典：SHCP の資料より

また図 1.1-3 の GDP の四半期毎の年率成長率をみると、2000 年の第一四半期の 7.7% をピークに、低下傾向をたどり 2001 年の第一四半期では年率 1.9% まで低下している。北米自由貿易圏として、メキシコの国民経済はアメリカ・カナダの影響をより直接的に受けるようになってきている。このことは、メキシコの国内の製造業であっても、いわゆる国際競争につねにさらされる環境になってきていることに他ならない。

図 1.1-3 GDP 四半期毎年成長率



出典: INEGI

1.2 メキシコ国の中小企業の割合

1.2.1 中小企業の定義とデータ出所

本章では、まずメキシコ国の国家経済と中小企業の経済にしめる位置を明らかにする。ついで中小企業振興策について概観する。

メキシコ国における中小企業規模の定義は、Diario Oficial de la Federacion によれば表 1.2-1 のように定義されている。この定義によりメキシコ国の中小企業の割合、メキシコ経済に対する貢献度等の把握を行うものとする。

表 1.2-1 産業別雇用人数からの企業規模の定義（クラス別け）

企業規模	工業	商業	サービス産業
Micro（零細）	0～30人	0～5人	0～20人
Small（小企業）	31～100人	6～20人	21～50人
Medium（中企業）	101～500人	21～100人	51～100人

出典: Diario Oficial de la Federacion, March 15, 2000

このレポートに記されている情報は、統計局、INEGI、BANCOMEXT、経済省等からの資料をもとにしている。

企業数の分析に用いたベースデータは、INEGI による国勢調査の結果を元としている。INEGI による同調査の調査方法の関係から、このレポートの企業数は設立企業数ではなく、経済ユニットあるいは事業所数としての数をとっている。例えばインフォーマルセクターは正式に設立された企業ではないが経済ユニットには数えられるし、1つの企業がいくつもの経済ユニット(事業所数)を持つ場合もある。経済ユニットは物理的所在であり、生産、サービス、取引を行うための、事業単位である。

この情報を使う事による有益性と不利益性は以下の通りである。

- ・ INEGI はメキシコにおける企業活動（組織活動）に関し最も信頼できる情報ソースであること。
- ・ データは事業活動を行なっている全ての企業活動（組織活動）を網羅している。その中にはインフォーマル組織等も含まれる。
- ・ 反面この経済ユニットにはバイアスがかかっている。なぜなら経済ユニットをそのまま企業数とみると、あるセクターにおける企業数を過分に見ることになるからである。

経済ユニットは実際の企業数より過大な数を与えるが、信頼性、包括性から、INEGI の情報を元にする事とした。以下「経済ユニット」を「事業所数」と置き換えて表示することとする。

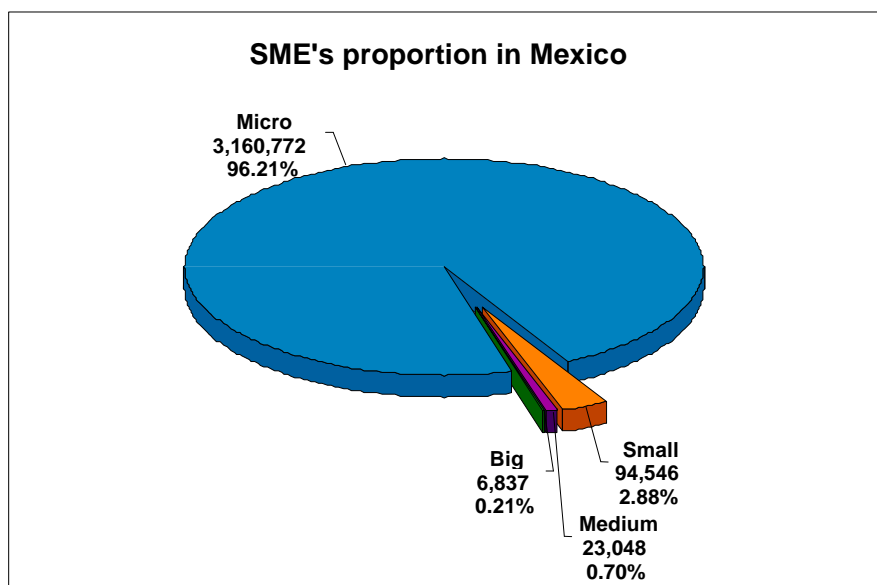
以下の分析によって明らかになるように、メキシコの中小企業の社会経済に対する貢献度は次のようにまとめられる。

事業所数	99.8%	(零細企業は 96.2%)
雇用者数	78.4%	(零細企業は 51.5%)
GDP	62.9%	(零細企業は 32.6%)

1.2.2 事業所数における割合

事業所数で見ると、メキシコの企業全体のなかで、中小企業は 99.8% という非常に高い比率を占めており、残りが大企業である。次の図 1.2-1 では、メキシコにおける中小企業の数とその割合を零細、小、中企業に別け示している。顕著に見られる点は、メキシコ国の企業数のなかで零細企業がほとんど (96.2%) を占めているということである。

図 1.2-1 メキシコにおける中小企業の割合



出典: INEGI, Economic Census 1999

これを産業セクター別に事業所数を示したものが次の表 1.2-2 である。

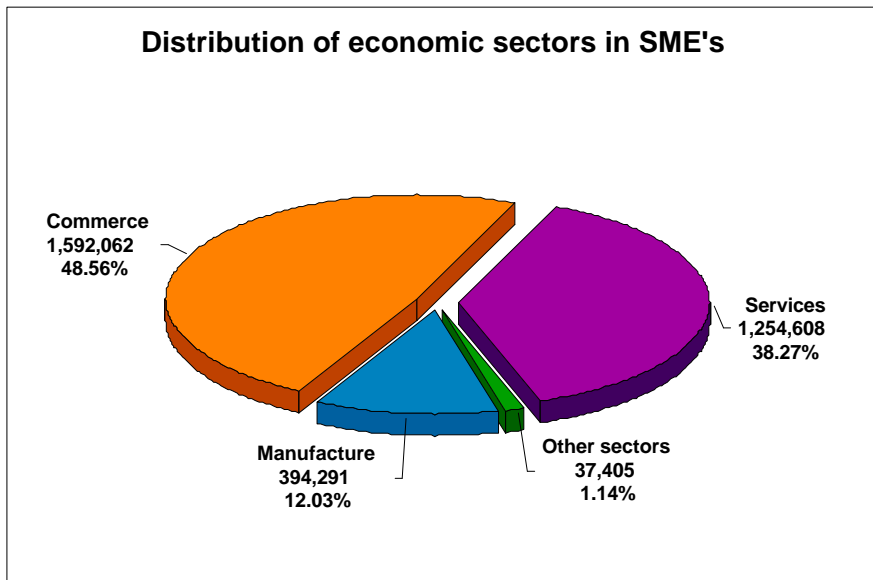
表 1.2-2 産業別規模別事業所数

産業セクター	零細企業	小企業	中企業	大企業	合計	中小企業合計
工業	376,968	11,861	5,462	1,488	395,779	394,291
商業	1,513,336	65,966	12,760	2,097	1,594,159	1,592,062
サービス	1,233,686	16,235	4,687	3,156	1,257,764	1,254,608
その他	36,782	484	139	96	37,501	37,405
合計	3,160,772	94,546	23,048	6,837	3,285,203	3,278,366

出典: INEGI, Economic Census 1999

全企業規模における産業別の割合(事業所数)で見ると、最も多いのが商業の48%、ついでサービス業38%、製造業12%となっている。この比率は中小企業の実業所数の比率にもそのまま反映している。中小企業が全体の99.8%をしめるのだから当然のことである。図1.2-2は中小企業の産業別比率を図示したものである。

図 1.2-2 中小企業事業所数の産業別割合

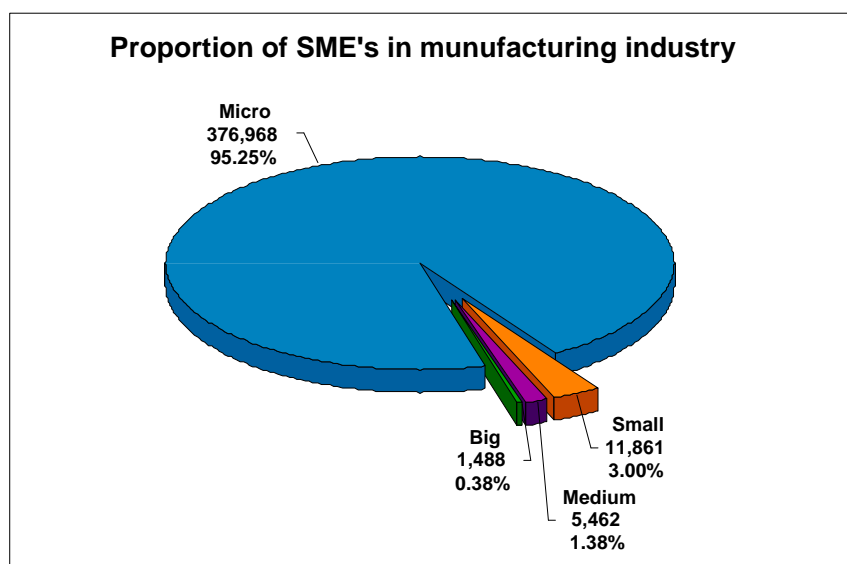


出典: INEGI, Economic Census 1999

表1.2-2、図1.2-2からメキシコ国における産業のなかで、商業の重要性がその割合からうかがえる。またこの表から明確であるが、全ての産業セクターにおいて大企業の占める割合は1%未満で、零細企業は95%以上をしめている。

工業分野事業所数における中小企業の割合は、次の図 1.2-3 のようになっている。全産業平均よりも大企業がいくぶん多い。

図 1.2-3 工業分野における中小企業の割合



出典: INEGI, Economic Census 1999

1.2.3 中小企業の就労者数における割合

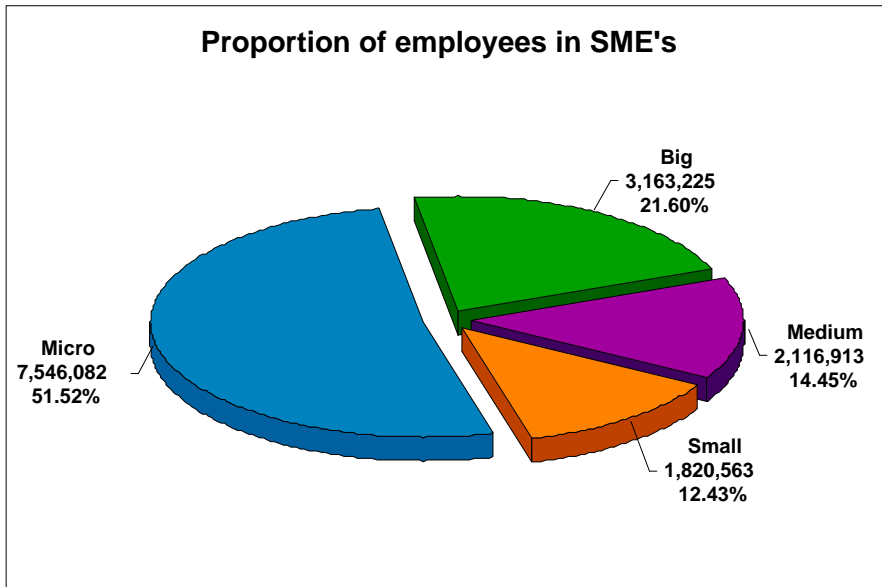
次に、就労者数で見ると中小企業は 78.4%の就労者を擁しており、大企業と比べ大変多くの人を雇用している。また、工業分野における中小企業の就労者比率は 65%である。この結果は次の表 1.2-3、図 1.2-4、図 1.2-5 に記している。

表 1.2-3 メキシコ国における中小企業の産業・規模別就労者数

産業分野	零細企業	小企業	中企業	大企業	合計	中小企業合計
工業	1,271,416	565,513	1,214,725	1,630,274	4,681,928	3,051,654
商業	2,498,642	630,849	497,947	421,761	4,049,199	3,627,438
サービス	3,337,605	551,727	357,306	982,176	5,228,814	4,246,638
その他	438,419	72,474	46,935	129,014	686,842	557,828
合計	7,546,082	1,820,563	2,116,913	3,163,225	14,646,783	11,483,558

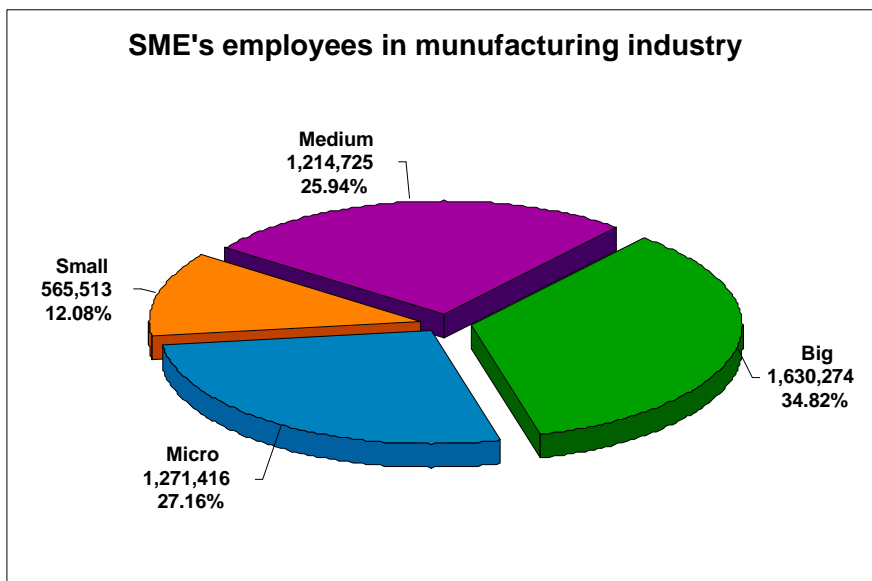
出典: INEGI, Economic Census 1999

図 1.2-4 メキシコ国における企業規模別就労者数（全産業）



出典: INEGI, Economic Census 1999

図 1.2-5 工業分野におけるの就労者数



出典: INEGI, Economic Census 1999

表 1.2-4 産業別・規模別事業所当り雇用数

産業分野	零細企業	小企業	中企業	大企業	合計
工業	3.4	48	222	1,096	11.8
商業	1.7	10	39	201	2.5
サービス	2.7	44	76	311	4.2
その他	11.9	150	338	1,344	18.3
合計	2.4	19	92	463	4.5

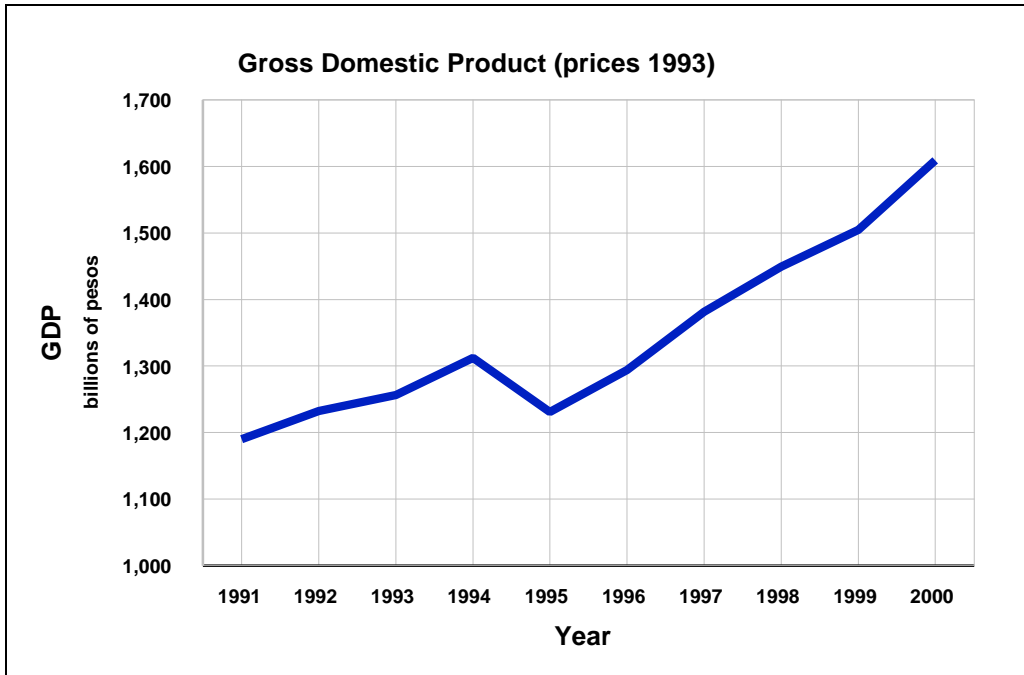
出典: INEGI, Economic Census 1999

これらの結果から、工業分野における大企業の就労者比率 34% というのを別にして、他の分野においては就労者の 85% 以上は中小企業によりまかなわれているということがわかる。上の表 1.2-4 で、産業別・規模別に 1 事業所あたりの雇用数を見ると、「その他」を除けば工業部門がトップである。特に工業部門の大企業が雇用創出に対する貢献が大きい。企業規模分数に違いがあるから当然という見方も出来るが、合計をみても工業部門が商業、サービスと比較して群を抜いているといえよう

1.2.4 中小企業の GDP への貢献度

中小企業は数の面からも非常に多いということと、また雇用の面でも非常に多くの雇用を創出している。ここから中小企業の GDP (国内総生産) に対しても多くの貢献をしていることが伺える。次の図 1.2-6 に、メキシコ国の過去 10 年間の GDP が示されている。この表の金額は 1993 年の価格をもとに作成されており、よってこの GDP はインフレーションによる価格の影響を受けない数字で示されている。

図 1.2-6 過去 10 年間の国内総生産（GDP）（1993 年価格）



出典: INEGI, Mexican National Accounting System, Feb 2001

1995 年から 2000 年までの GDP の増加傾向は明かに示されているが、図 1.2-6 において、1994 年から 95 年の GDP の急激な低下が見られる。この低下はテキーラショックといわれているもので、その年の政権交代後におこった。それは 1992 年 12 月のメキシコ通貨ペソの対アメリカドルに対する大幅な下落から始まった。この下落が引き金となって経済停滞が 1995 年に起こり、金利レートの上昇、国内・海外よりの投資の減少と国外への資金の流失という現象がおこった。最終的にはメキシコ GDP の低下となって表れた。

その時の中小企業への影響を統計的に把握するのは難しい。一般的な話として、多くの中小企業がテキーラショックに持ちこたえられずに倒産した。しかし、同時に、生活のため、個人による多くの零細企業が創出された。企業への影響の最終的な影響としては、生産の低下として表れ、これは中小企業のみでなく、メキシコにおける全ての企業・組織においてそれがおこった。

表 1.2-5 中小企業の産業別、GDP への貢献度

2000 年 GDP(1993 年価格) 1,609,138.16 Million ペソ						
産業分野	各分野別 GDP への貢献度		中小企業の各規模別貢献度 (%)			
	%	Million Peso	零細企業	小企業	中企業	合計
工業	20.15%	324,306	14.36%	8.92%	28.15%	51.43%
商業	21.17%	340,687	33.55%	21.15%	23.59%	78.28%
サービス	34.32%	552,240	51.13%	11.05%	7.69%	69.88%
その他	24.36%	391,906	20.89%	14.28%	13.86%	49.03%

出典: INEGI, Mexican National Accounting System, Feb 2001

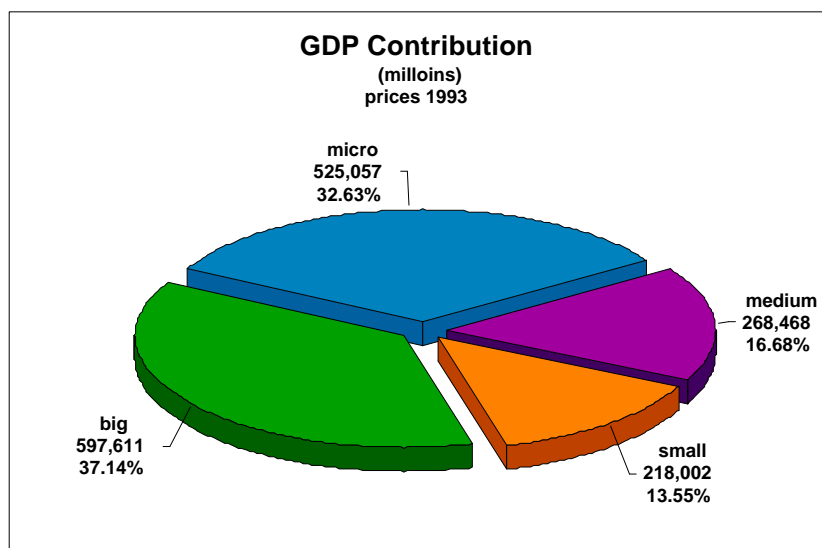
GDP における零細企業、小企業、中企業のシェアと、工業部門のシェアに関しては次の表 1.2-6 と図 1.2-7 に記す。

表 1.2-6 中小企業の GDP への貢献度

2000 年 GDP (1993 年価格) 1,609,138.16 Million ペソ						
	零細企業	小企業	中企業	大企業	合計	中小企業合計
GDP への貢献度 (%)	32.63%	13.55%	16.68%	37.14%	100.00%	62.86%
GDP への貢献 (Million Pesos)	525,057	218,002	268,468	597,611	1,609,138	1,011,527
工業分野	46,558	28,918	91,302	157,528	324,306	166,778

出典: INEGI, Mexican National Accounting System, Feb 2001

図 1.2-7 GDP への貢献度



出典: INEGI, Mexican National Accounting System, Feb 2001

1.3 前政権の産業政策

新政権は2001年5月下旬、本政権の国家開発計画(2001～2006)を発表した。国家開発計画は、広範に亘る社会・経済活動の大きな枠組みを示すもので、個別の施策・制度は今後具体化されていくであろう。ここでは、メキシコの工業政策と中小企業政策を調べるが、現在のところ具体的施策は前政権からの継続となっているため、まず前政権の政策から概観することとする。

1.3.1 産業政策の経緯と概要

現在進められている工業政策は国家開発計画(PND: Plan Nacional Desarrollo)1995-2000を基としている。PND(1995-2000)は、1980年代後半から1990年代前半に起こった経済現象に対応するためのものとして発動した。

この1980年代後半から1990年代前半に起こった経済現象に関し、以下に要約する。

- ・ 1988年から1994年の政権の時、インフレがコントロールされた経済成長があった。
- ・ メキシコのGATT加入後並びに自由貿易協定の署名後、大企業による輸出は発展したが、中小企業にとっては、外国市場との競争から非常に厳しい状況に追い込まれた。
- ・ 1994年から1995年にかけて経済危機(テキーラショック)がおこった。いくつかの零細、小企業の閉鎖・倒産が相次いでおこり、失業率も上昇した。その理由は次のようなものである。
 - 危機後に起きた不景気
 - 金融コストの上昇による企業の金融破綻

テキーラショックにおいては、国の経済を復活させる緊急的・カンフル剤的なプログラムを必要としていた。それらのプログラムは以下の通りである。

- ・ 緊急経済プラン(Acuerdo de Unidad para Superar la Emergencia Económica; AUSEE)
- ・ 緊急経済プラン補強アクションプログラム(Programa de Acción para Reforzar el AUSEE; PARAUSEE)
- ・ 経済成長成長回復に向けた同盟(Alianza para la Recuperación Económica; APRE)

これらのプログラムと同意(Agreement)は、再び経済成長への道を進むのに効果があった。しかしながら、一方で長期の安定した政策も必要としていた。

1.3.2 現在行なわれている施策の分析

前政権における産業政策に関する活動とプログラムは、国家開発計画(PND)に記してある目的に

着実に沿いながら進められた。PND (1995-2000)の目的として、重要なものの1つとして以下を定義している。

メキシコ国の人々の共通の利益である強力で恒久的、弾力性のある経済成長を達成していけるようにする。

前政権はこの目標達成のため、努力と資源・人材の投入を行った。その中で、中小企業育成という最も基本的かつ重要な課題が政策の中心となっていた。この課題は、一面で中小企業のGDPに対する貢献と中小企業の国家財政上の役割を重視したものである。他方で経済成長達成のための緊急的な必要性からと上げられたものでもある。例えば石油のように政府のみに富が残るものと違い、中小企業政策は、国民に直接利を与えるものとしてとらえられた。メキシコの工業、特に中小企業の経済政策は、次の課題が基本とされている。

- ・ 経済成長
- ・ 資源の有効活用
- ・ 雇用と生産性
- ・ 技術近代化
- ・ 能力の育成
- ・ インフラ整備
- ・ 輸出環境整備
- ・ 国内市場の強化
- ・ 工業、地域、セクターの強化
- ・ 競争力強化と輸出促進

これらの基本的な課題を達成するための戦略は以下の5つに要約できる。

1. 資源の有効活用
2. 中小企業の育成、創造、開発による雇用増加
3. 開発の遅れている地域の強化
4. 輸出の増加促進
5. 国内市場の再活性化

これらは、過去13年間の経済政策における目標達成のための基本事項であった。

中小企業政策を通しての産業経済開発支援は、下記の様な理由で優先的に考えられている。

- ・ 中小企業の創出と振興は失業率問題の解決策である (以下はその理由)
 - 自己雇用の促進
 - 中小企業創出による雇用拡大は大企業の創出によるそれと比べ安い費用で行える。この比率は概ね 4 対 1 くらいの違いがある。
- ・ 新規創業は納税者を増やしたり、税金を増やすのに有効である。
- ・ 政府としてのメリットとして、財政上の収入の面だけでなく、開発を促進するための補助金も削減することができる。
- ・ 中小企業は大企業への製品供給者であり、グローバル化のためには重要な課題である。
- ・ 輸出の増加により国に入ってくる外貨の流入量をふやすことが出来、国内市場の再活性化と PND (1995-2000)に記されているような経済開発に貢献する事ができる。
- ・ これらの政策実施から経済開発は達成可能であり、特に地域、セクターについては恒久的対応となる。
- ・ この他にも、これらの実施により、政府が少ないリソースしか投入できない地域の経済成長も期待できる。

前政権においては、PND (1995-2000)に従い、これら多くのプロモーションプログラムが生まれたということは特筆すべきであろう

1.3.3 前政権の工業政策の達成度並びに同政策の限界

前政権時の最初におこった経済の状況から、経済再生を支える活動が必要であった。これらの施策は良好な結果を生んだ。しかしそこにはまた一定の限界と、解決されていない問題等もあった。前政権で達成できた産業政策のうちから、下記事項が特記に値するだろう

- ・ 工業政策省庁合同委員会 (Comisión Intersecretarial de Política Industrial; CIPI)の設立は、労力と資源の投入調整に決定的役割を果たした。各省庁間で同じようなプログラムを重複して推進することがなくなり、資源配分を各省庁に効率的に行うことが出来るようになった。
- ・ 生産セクターとの経済協調の結果として、開発プロモーションプログラムを非政府組織・機関以外にも広げる事が出来るようになった。COMPITE, CIMO, CETRO-CRECE 等はそれに当てはまる。
- ・ 零細中小企業育成法 (MSME Foster Law)は現時点で、まだ成立していないが、これは工業振興政策にさらに弾力性を与えるものとなり、個々の各政府機関からのプログラムに一体性を持たせるものとなる。

- ・ 前述の法律イニシアティブは、中小企業の振興に向けられる資源の有効活用のための新しい組織を作ることを含んでいる。
- ・ 現在、中小企業問題を扱うことが出来る、訓練を受けた人材がまだ不足している。しかしながら、コンサルタント養成 認定に関して、主に CETRO CRECE プログラムを通して重要な努力が進められている。

また、課題としては次のような事項が残されている。

- ・ この政権の政策では、中小企業、特に零細企業のクレジットへのアクセスを確立していない。クレジットのコストは今だ高く、中小企業の開発や創設促進するに至っていない。
- ・ 中小企業を総合的に支援する体制を作り出すことが必要である。総合的支援によって企業は企業活動における諸問題を総合的に解決できるであろう
- ・ 産業政策は、危機を乗り越えるということには必要であった、しかし継続的経済成長を維持するまでには至っていない。特に中小企業に対してはそれが言える。

後述されているように、新政権の産業政策を予測することがある程度出来る。それは前政権の政策にもあった 5 つの基本項目 (人的資源も含めた資源の有効活用、雇用、未開発地域の強化、輸出の増加、国内市場の活性化)を中心に問題解決に向けた努力、取組みが進むと思われるからである。特に新政権は前政権の限界の解決に努力を傾注するものと思われる。

1.4 現在の中小企業振興政策（前政権からの継続）

1.4.1 中小企業政策の位置付け

メキシコ国では、中小企業政策は一つのまとまった形としてはまだ確立されていない。懸案の零細中小企業育成法が成立すれば、一つの法のもとに、諸施策が整理統合されるであろう。代りに国家開発計画（PND）やその他の産業政策プログラムの中で、中小企業促進に関する言及がなされている。よって、中小企業政策を含む産業政策を以下にまず記す。

国家開発計画（PND）は当該政権の任期である6年間の政府政策指針として作成されるものである。PNDは普通、次の政権が発足するまで実施されることになっているが、次の政権が新しいPNDを発表するまで継続実施される。同新政権は2001年5月下旬にPND（2001～2006）を発表した。前政権が実施していたプログラム等の査定・評価に時間がかかり、政権交代後すぐにPNDを発表できない事情がある。

2001年9月末現在、前政権の産業政策に対する具体的変更、修正、追加等が明らかにされていないので、前政権の産業政策が継続するものと仮定して、産業政策のうちの中小企業振興策をレビューする。前政権の政策の中でまだ直接的、または間接的に施策が実施されているものに関し、次の表1.4-1、表1.4-2に記す。最初の表1.4-1には一般的な産業政策に関するもので、特に「中小企業のため」と記されていないものをあげた。次の表1.4-2においては中小企業を念頭に置いて作成された政策を記した。いくつかの政策のケースでは両方の表に記されているものもある。

表 1.4-1 前政権の産業政策

年度	政策、計画又はアグリーメント	目的とスコープ（範囲）
1995	国家開発計画 1995-2000 (Plan Nacional de Desarrollo; PND)	経済成長 <ul style="list-style-type: none"> ・ 資源の有効活用 ・ 雇用と生産性 ・ 技術的近代化 ・ 競争力育成 ・ インフラ整備
1996	産業政策と貿易プログラム (Programa de Política Industrial y Comercio Internacional)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 輸出環境整備 ・ 国内市場の強化 ・ 産業、地域、セクター間の強化
1996	産業政策省庁合同委員会 (Comisión Intersecretarial de Política Industrial; CIPI)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企業競争力規準 ・ PND のゴール達成 ・ 競争力と輸出の育成 ・ 政策による影響評価 ・ コミュニケーションとコーディネーションの確立
1998	生産的セクターの協力（提携・援助）と コンサルティングアグリーメント (Acuerdo de Cooperación y Consulta de los Sectores Productivo)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 定期的経済発展のモニタリング ・ 特定の問題分析 ・ セクター間の協力 ・ 教育と協力 ・ 資本化の推進とインフラ整備

出典：CIPI よりのヒアリング

表 1.4-2 前政権の産業政策の中で言及された中小企業プロモーション政策

年度	政策、計画又はアグリーメント	目的とスコープ（範囲）
1995	国家開発計画 1995-2000 (Plan Nacional de Desarrollo; PND)	経済成長 ・ セクター間政策 ・ 中小企業支援
1996	産業政策と貿易プログラム (Programa de Política Industrial y Comercio Internacional)	・ 工業、地域、セクター間の強化。 中小企業の比率の多い分野。
1999~現在	零細・中小企業振興法(法律準備作業中、 2002 年に国会審議予定) (Ley para el Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa)	・ 零細企業・中小企業支援のコーディネートと選別 ・ 国内・海外市場における零細企業・中小企業の貢献 ・ 競争力強化と開発/育成 ・ 企業協力と連合

出典：CIPI よりのヒアリング

1.4.2 国家開発計画（PND）の中小企業政策

(1) 前政権時の国家開発計画 1995～2000年

国家開発計画 (PND) において産業政策は重要な位置づけである。第 1 に、(人的資源を含む) 資源の有効活用を経済成長の項目としてあげている事である。国家開発プランには、工業分野として(含む中小企業)次のコンセプトを上げている。

- ・ 生産的な雇用の創出
- ・ トレーニングと技術形成チャンスの形成/推進
- ・ 技術情報の効率の良い活用
- ・ 内部的、外部的能力の育成
- ・ 製品やサービスの輸出の促進
- ・ インフラの改善

中小企業振興は、国家開発計画において経済成長の項目ならびにセクター政策の一部として取り上げられている。

国家開発計画における中小企業振興関連政策は以下のようなものがある。

- ・ 中小企業の発展を促進する。
- ・ 製品輸出の可能性と労働集約型産業分野の発展にむけ育成する。
- ・ サプライヤーの育成を通じて生産連鎖の促進を図る。
- ・ 発展の乏しい地域における、開発と改善の促進。

国の政策指針である国家開発計画 (PND) に答えるため、また工業政策を具体的に特定化するため商工省 (SECOFI)、現経済省 (SE) は「工業化政策並びに国際貿易プログラム」を発足した。

(2) 現政権の国家開発計画 2001～2006年

新政権の国家開発計画 (2001年～2006年) は、2001年2月初めより計画作成が着手され、去る2001年5月30日公表された。

1) 概要

この計画は2001年～2006年の期間の計画であるが、2025年のメキシコのビジョンを提示し、そのために政府が行う2001年～2006年の活動に触れている。基本的な内容は、

- I. 社会的、人間的発展 (社会問題)
- II. 質ある成長 (経済問題)
- III. 秩序と尊重 (政治問題)

の3つの章を柱立てし、政策の指針を提示するとともに、具体的な政策案を展開している。

また、この開発計画の履行モニタリング、評価、フォローアップをしていくものとして、社会、経済、政治の3委員会を新に創設し、政策の実施、評価を行っていくとしている。

2) 経済政策

経済政策は「質ある成長」の目的のためと定義づけ、この質とは、若年層の雇用機会、貧富格差の是正、地域的格差の是正、堅実で確実な意思決定、特権排除による平等、グローバリゼーションとの調和等を指している。グローバリゼーションは国民経済にプラスをもたらすものと捉え、IT、金融、直接投資をその牽引力としている。ただしグローバリゼーション自体は問題解決や格差是正を自動的にもたらすものでないと警告し、オイルショック後アジア圏での国際分業やコストダウン努力を引き合いにだしている。経済政策の中では大きな柱立てとして、マクロ経済の安定、ミクロ経済の柔軟性、環境調和そして産業民主化の4点に言及している。

主文では、マクロ経済の安定化について、経済障壁の撤廃を最初にあげ、そのための財政健全化、金融と財政政策の協調そして公的部門民間部門両方での貯蓄率向上が必要であるとして

いる。このための政策手段として、効果的な公的金融、競争的で強い民間金融をとりあげ、長期計画や財政管理を新しく導入するとしている。ミクロ経済の柔軟性では、政府の役割として、各要素資源の最大活用に貢献する健全な競争市場環境整備をとりあげ、効率的な市場、独占禁止等の改革にとりくむとし、この競争市場の確立のため、国营企業改革、中小企業に言及している。環境調和では、天然資源保護を政府の重要課題と位置付けている。また産業民主化では、新規創業が国民経済成長に大きな貢献をするものとして、市場アクセスの改善のため参入障壁撤廃、手続きの簡素化を取り上げている。これら主文につづく具体的政策は5つに分けられ、以下のよう展開されている。

国の経済を責任ある政策により運営していく」

- a) 財政政策と通貨政策の連携
- b) 新たな財政改革の促進
- c) 金融機構における効率的規制とモニタリング制度の促進
- d) 強固で生産性の高い商業銀行の育成
- e) 非金融機関の仲介事業強化と保険分化の醸成
- f) 社会金融の創設
- g) 開発銀行を再活性化
- h) 証券市場の効率化促進
- i) 公的部門の生産性向上
- j) 経済危機管理と経済安定化の方法開発

国の競争性を高める」

- a) 部門開発とその競争性推進
- b) 質のある公的インフラとサービスの整備
- c) 人的資源と新たな企業マインドの形成
- d) 労働者の発展機会を拡大する法規改正と文化の醸成
- e) 国際社会およびニューエコノミーにおける国としての有利な組み込みの推進
- f) 技術情報の活用の振興
- g) 企業手続きの簡素化と行政改革
- h) 海外からの直接投資の促進
- i) 国内市場の強化
- j) 企業開発政策の実施

「包括的發展を保障する」

- a) 零細企業および個人事業主への市場アクセス支援
- b) 低所得者層の生産活動促進のための金融機構の確立
- c) 投資援助、産業連関への組み込み、生産力拡大、技術移転を通じた農村家庭の条件改善
- d) 先住民むけの生産プロジェクトの増加
- e) 農村と都市周辺部へのデジタル通信インフラの拡充

「地方の均衡の取れた経済開発を推進する」

- a) 立ち遅れた地方経済の強化
- b) 農村開発計画と地域の区画整理の尊重
- c) 全国において経済開発地域での環境保全
- d) 地域、州政府、市町村の観光開発支援
- e) 移民回避のための持続的開発基盤の確立
- f) 州政府、市町村参加による地域計画立案
- g) 経済力と自然・社会状況に応じた北部および南部国境地帯の開発

「環境を考慮した開発条件の確立」

- a) 水とエネルギーを中心とした資源の効率的活用の促進
- b) 環境政策における地方分権化
- c) 環境保護開発と関連生産工程を促す科学調査、技術革新の強化
- d) 環境保護、天然資源効率活用についての市民への啓蒙
- e) 中央行政での環境の保全と改善
- f) 国家的環境保護政策の樹立
- g) 地球温暖化防止のガス排出規制

1.4.3 産業政策並びに国際貿易プログラムと中小企業政策 (Programa de Política Industrial y Comercio Exterior)

「産業政策並びに国際貿易プログラム」は国の方針である国家開発計画 (PND) から派生したもので、3つの基本的戦略からなる：

- ・メキシコ製品輸出のための環境作り
- ・国内市場のプロモーションと強化。

- ・工業、地域そしてセクターの強化。その中でも特に中小企業が多くかかわっている分野の強化。

国家開発計画 (PND) と産業政策並びに貿易プログラム」の 2 つの政策の結果、以下の中小企業養成・育成プログラムが作られた。これらは現在も実施されているものである。

- ・企業競争センターネットワーク (Red Nacional de Centros Regionales para la Competitividad Empresarial (Red CETRO-CRECE); CETRO-CRECE ネットワーク)
- ・企業インテグレーションプログラム (Empresas integradoras)
- ・生産性技術革新全国委員会 (Programa del Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica; COMPITE)
- ・戦略的提携プログラム (Alianzas estratégicas)
- ・競争力指標評価システム (Sistema de evaluación de indicadores de competitividad)
- ・自動診断情報システム (Sistema informático de autodiagnóstico)
- ・小商業トレーニング並びに近代化プログラム (Programa de capacitación del comercio detallista)
- ・技術的サービス情報システム (Sistema de información de servicios tecnológicos; S/STEC)
- ・中小企業品質管理プログラム (Programa para establecer sistemas de aseguramiento de calidad en las micro, pequeñas y medianas empresas)
- ・技術近代化プログラム (Programa de modernización tecnológica; CONACYT)
- ・メキシコ輸出プログラム (México exporta)
- ・技術アシスタンスプログラム (Programa de asistencia técnica)
- ・労働省品質近代化プログラム (Programa de calidad integral y modernización; CIMO)

その他のプログラムとしては、BANCOMEXT と NAFIN により金融と輸出プロモーションの活動が盛んに進められている。

1.4.4 産業政策省庁合同委員会 (Comisión Intersecretarial de Política Industrial; CIPI) 1996 年

国家開発計画 (PND) への対応として、1996 年いくつかの中央政府省庁による委員会が発足した。委員会の機能は以下のとおりである。

- ・政策により制定された、産業競争力強化に向けた (規準) 項目の遂行をより確かにする。
- ・国家開発計画 (PND) の目標達成のための工業政策へのアクションに対するアドバイス。
- ・産業競争力の強化と輸出促進 (育成) のための目安の作成。

- ・産業競争力の強化のための政策の効果の評価。
- ・産業に対しマイナス効果のあった政策措置に対する調整。
- ・委員会を結成している省庁・機関間のコミュニケーションの持続化と調整機能の設定。またそれにより工業政策と貿易に関する政府としてのアクション（行動・行為）の連絡の場とする。

CIPI は下記の 12 の連邦政府機関がメンバーとなっている。

- ・経済省 (Secretaría de Economía (Primero Secretaría de Comercio y Fomento Industrial); SE)
- ・大蔵・公共融資省 (Secretaría de Hacienda y Crédito Público; SHCP)
- ・政策開発省 (Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo; SECODAM)
- ・労働・社会保障省 (Secretaría del Trabajo y Previsión Social; STPS)
- ・公共教育省 (Secretaría de Educación Pública; SEP)
- ・農業牧畜農村開発水産食料省 (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación; SAGARPA)
- ・社会開発省 (Secretaría de Desarrollo Social; SEDESOL)
- ・環境天然資源省 (Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales; SEMARNAT)
- ・観光省 (Secretaría de Turismo; SECTUR)
- ・国立貿易銀行 (Banco Nacional de Comercio Exterior; BANCOMEXT)
- ・国立開発銀行 (Nacional Financiera; NAFIN)
- ・科学技術審議会 (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología; CONACYT)

1.4.5 生産的セクターにおける協力とコンサルティングに関する同意 (Acuerdo de Cooperación y Consulta de los Sectores Productivos) 1998 年

この同意は、経済成長回復に向けた同盟 (Alianza para la Recuperación Económica; APRE)を継続し、一貫性をもたせるためのものとして署名され、1998 年 2 月に発行された。これには、以下のような機関または組織が含まれている。

- ・労働委員会 (Congreso del Trabajo)
- ・工業連合調整委員会 (Consejo Coordinador Empresarial)
- ・国家地方自治連盟 (Consejo Coordinador Empresarial)
- ・メキシコ銀行 (Banco de México)
- ・中央政府 (Gobierno Federal)

この同意の最終的目的は、以下のようなものである：

- ・ 国家および国際的経済発展を定期的にフォローする委員会を維持する。
- ・ 特定の経済またはセクターにおける問題分析が必要な時、臨時または長期の調査グループの結成をする。
- ・ 生産性向上と競争力向上を図るため、セクター間の協力体制を育成し、利益を共有する。
- ・ 生産性向上と生産環境改善からくる変化への対応に向けた、技術センター内外における教育と訓練の推奨。
- ・ 生産性向上、競争力強化、居住者福祉のための、資金調達、インフラ開発・整備、地方・地域の近代化の推進。
- ・ 異業種間のコミュニケーションの推進。

1.4.6 零細中小企業振興法 (Ley para el Fomento a la Micro, Pequeña y Mediano Empresa) (現在法律準備中、2002年国会審議予定)

前政権時より法律化が検討されてきた中小企業政策としては、零細小中企業 (MPyME's) 振興法が上げられる。同 MPyME's 振興法は現国会にても検討作業の継続が承認され、2002年の国会審議に向け準備作業が進められている。同振興法において検討されている育成、プロモーション・アクティビティは以下の通りである：

- ・ 零細中小企業の振興機関の創立 (Creación del Instituto para el Fomento a las MPyME's)
- ・ 零細中小企業の振興プログラムと基金の確立 (Creación de un programa y fondo para el fomento a las MPyME's)
- ・ 零細中小企業の振興コーディネーション国家調整委員会の設立 (Creación de un Consejo Nacional de Coordinación para el Fomento a las MPyME's)

この法律の目標は以下の通りである。

- ・ 零細中小企業へのサポート、インセンティブ、組織化、プログラム等のコーディネーションとその評価。
- ・ 零細中小企業の開発・発展による国内市場の強化。
- ・ 零細中小企業の国際市場への参加促進。
- ・ 零細中小企業の競争力と技術開発の強化
- ・ 零細中小企業へのサービスを供給する会社・組織等、インフラの整備。
- ・ 企業団体と、郡、地方、国の協力関係の構築、またセクター間の生産連鎖の促進。

1.5 新政権の中小企業支援政策

新政権は新しい政策とプログラムを実施すると共に、前政権の政策を継続しつつ改訂もすることになる。しかし、現段階では、新しい政策のほとんどは詳細化されておらず、次の国家開発計画 (PND) の具体化もされていない。しかし、政府の政策宣言や新しいプログラムの一部は既に始まっており、将来の政策トレンドを見極めることは可能である。

ここで最近発表 (2001年12月5日現在)となった、企業開発プログラム2001~2006を記す。

企業開発プログラム2001~2006は企業、特に中小企業の競争力を向上させるために必要な条件を作り、競争指向の強い新たな企業文化環境における堅実な経済発展の柱となってもらふことを目的としている。このプログラムは次の6つの戦術を提案している a) 競争力のある環境作りの促進、b) 融資へのアクセス、c) 競争力を持つための経営者養成、d) 技術開発・技術革新への連携、e) 地域・業種経済の連合および統合、f) 市場の強化。

この他として、政策のいくつかに関し、直接あるいは間接的に中小企業に関係するものを以下に示す。

(1) 零細企業への支援

新たな支援体制構築と現存するものへの支援。特に国内の零細企業の振興・創設を促進するため、また競争力・レベルの向上のために行う。零細企業支援プログラムは、零細企業振興・創設を促進するために必要な、新しいプログラムやメカニズムを検討するためのものである。この政策では、将来作られるであろう民間、公共、社会等の団体・組織で編成された Social Bank System (社会銀行システム)も検討する。このシステムにより、国内の企業家はクレジットへアクセスする事が容易になり、新規創業を現状より容易に行えるようになる。これら新規創業のためのクレジットは、メキシコにおける中小企業への支援プログラムの一部である。このプログラムにて検討されているクレジットは、10,000ペソ(13万円程)から500,000ペソ(666万円程)の範囲であり、予算としては1,200,000,000ペソである。

(2) 中小企業庁 (Subsecretaria de la Pequeña y Mediana Empresa) の創設

メキシコ国の零細企業を支援するため政策の一環として、経済省傘下の中小企業のための組織を創設する。この創設の理由は、経済省省内における中小企業プログラムを作ったり、助言・アドバイスしたりするためのもので、また中小企業の動向や成長、中小企業の求めているものは何か等の把握を行うためである。

(3) 訓練と雇用

新規雇用の創出支援、労働者の訓練と、求人情報を知ることの出来るメカニズムの構築を行う

訓練と雇用政策は、メキシコ企業の求人情報を伝える電話対応のシステムを新たに作ったり、プログラムを新規に作ったりする。このサービスにより、中小企業は個々の要求に合った、訓練された労働者・従業員を雇う事が出来る。

(4) 会計上のインセンティブ

新しい会計政策は Cueta Nueva y Borrón プログラムにより支援されている。このプログラムにより納税者は定期的に納税出来、よってその義務を今後キチット果たせるようになる。これによって中小企業は間接的なインセンティブを得る事が出来る。なぜなら、過去の会計上の違法性は不問に付され今後規則に従って納税することにより免除されるからである。このプログラムは現存するほかの会計上インセンティブプログラムとも同時に実行される事で、中小企業の企業内の資源を改善や発展にむけたアクティビティーに振り分ける事ができる。

(5) 電子通信 (Comunicaciones electrónicas) への支援

電子通信 (Comunicaciones electrónicas) は、現在最も促進されている政策の 1 つである。この政策は、将来の国家プロジェクトである e-Mexico プログラムを立ち上げていくための基礎となるものである。このプログラムにより、零細企業が近代的情報システムへのアクセスすることが出来、それにより国は企業の育成や促進を図ることが出来る。この方法により、企業は情報、サービス、プログラム、機会等を取り出すことが出来る。

1.6 その他の施策

これらのプログラムのほかに、実施中のプログラムの改訂や補強が行われている。それらの中から以下を記す。

- 1) 経済省の「部門間プロモーションプログラム」(Programa de Promoción Sectorial)の改訂が行われている。この改訂によって、輸入された財、機械、設備等への税は低減された。これによりメキシコ国の企業の国際競争力を向上させることを目指している。
- 2) 新政権はBANCOMEXTのアクティビティーへの支援を表明している。これにより政府はメキシコ製品を輸出する企業へ更なる支援を広げる事を考えている。
- 3) その他にも政府は国際入札時の、メキシコ製品やサービスへの優遇策を与えることの同意(Agreement)をしている。この同意は、メキシコ製品に対し政府機関や組織等は輸入製品と比べ10%の優遇マージンを保証するものである。

1.7 中小企業政策、支援プログラム並びに実施体制

メキシコの中小企業政策やプログラムは主に2つの基本的なタイプに分けることができる。1つは中小企業の支援を目的として作られたものと、もう1つは全ての企業(中小企業を含む)を対象として作られた支援プログラムである。この調査では若干後者についても触れているが、前者を主な調査対象として調べている。中央政府の支援政策は、その支援の範囲・分野からいくつかのカテゴリーに分けることができる。それは次の表 1.7-1 の7つの分野・範囲である。

表 1.7-1 企業の機能分野別支援カテゴリー

分野	詳細
計画	企業の短期、長期の計画作成に対する支援、援助
マーケット	企業の売上げを伸ばしたり、マーケット情報を増やす(与えて行く)ことを主としたプログラム
生産	生産プロセスに対する支援サービス
技術	技術向上に向けた支援
ヒューマンリソース	一般社員、マネージャーの養成・育成、人材開発サービス
ファイナンス	ファイナンスと運営(マネージメント)に対する(側面的)支援サービス
環境	環境改善に向けた支援

出典: CIPI よりの聞き取り調査をもとに作成

これらの他に、企業に対する支援をタイプ別に分けることも出来る。それは次の表 1.7-2 である。

表 1.7-2 支援プログラムのタイプ別区分け

プログラムタイプ	詳細
情報	政府への手続き等の情報、戦略的アライアンスの締結、経営行動の指針、その他
オリエンテーション	ビジネス、市場、手続き等の説明としてのオリエンテーション、団体組織の結成、その他
診断	企業活動・行動に対する診断実施
コンサルティングと技術アシスト	プロジェクトの開発、問題解決に向けた技術アシスト
トレーニング	企業活動の円滑推進に向けた色々なトレーニング
税制上の支援	税制上の優遇
ミーティング	国内的、国際的なフェアや企業関連の会議等の開催
表彰	個々の企業活動に対する表彰等
金融支援	証券公募（キャピタリゼーション）、信用保証、ファイナンス等、金融的なサービス・支援

出典： CIPI よりの聞き取り調査をもとに作成

最後になるが、企業への支援の実施やプログラムの実施をしている個々の中央政府省庁（機関）別に、支援を分けることが出来る。次の表 1.7-3 にそれらの省庁（機関）を記す。

表 1.7-3 支援組織（団体）並びに支援プログラム

省庁並びに機関名	
国立貿易銀行	BANCOMEXT
科学技術審議会	CONACYT
国立開発銀行	NAFIN
政策開発省	SECODAM
経済省	SE
環境省	SEMARNAP
大蔵省	SHCP
労働省	ST
文部省	SEP

出典： CIPI よりの聞き取り調査をもとに作成

これらの省庁、機関は個々の担当分野を認識しながら良い関係・連絡をとりながら施策を実施している。また CONACYT, BANCOMEXT, NAFIN の 3 つは (政府と独立した) 機関 組織であり、これは民間の資金 (公募資金) での組織であるが、公共と民間の両方の施策を実施している。次の図 1.7-1 においてこれらの省庁、機関の関係を示す。

このほかに、中小企業支援に関連する機関を以下に記す。

- ・ モントレー上級工科研究所 (機関) (Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey; ITESM)

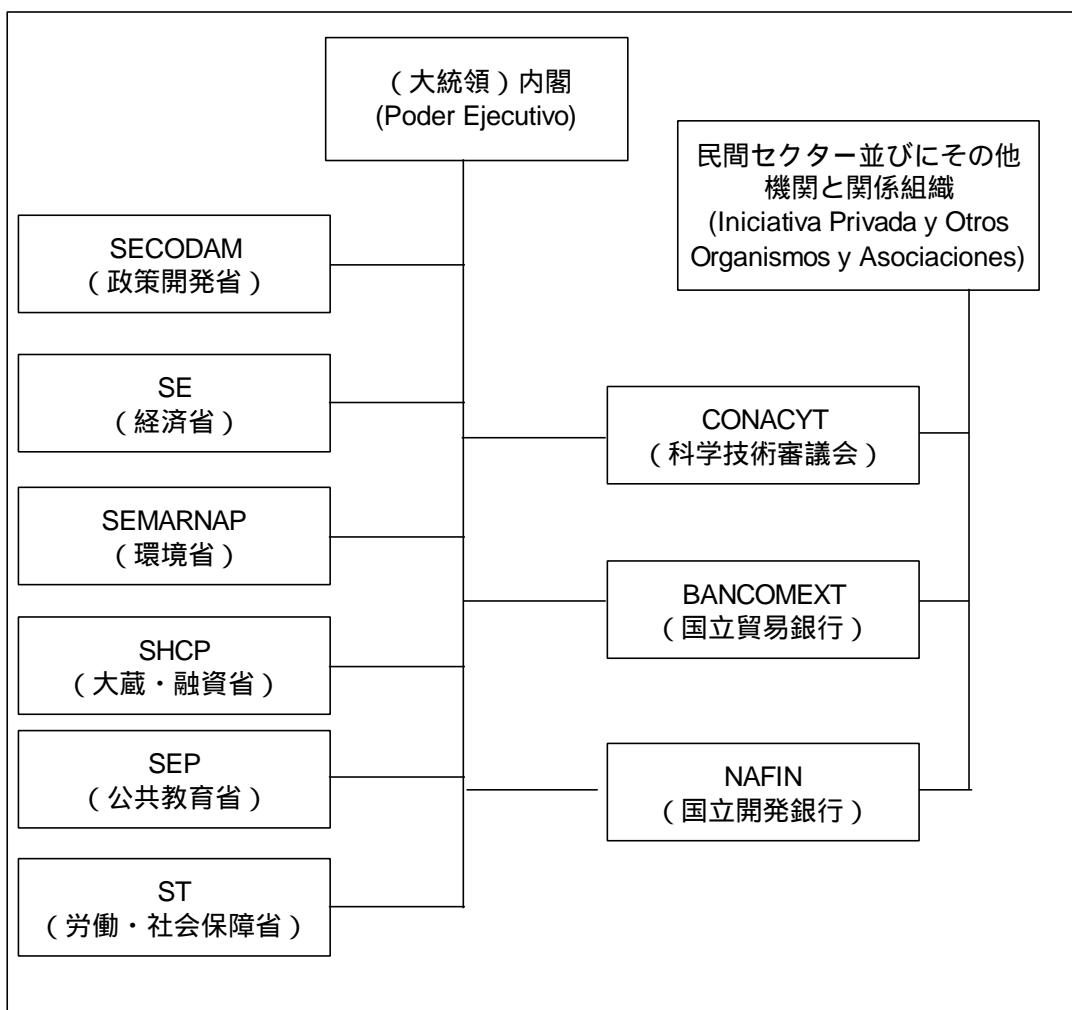
ITESM には別のトレーニングプログラムが実施されており、小企業、中企業、と合わせ全ての企業を対象にしている。これらのプログラムの範囲と詳細は後に記載している。

- ・ 民間コンサルティング業協会 (Cámara Nacional de Empresas de Consultoría; CNEC)

一般的な話しであるが、CNEC は直接中小企業支援のプログラムを実施していない。しかし、間接的にはあるが、コンサルタントのトレーニングプログラムを実施しており、小企業、中企業を主眼においたものもある。

中小企業はその成長のために、高度に訓練されたコンサルタントのアドバイスを必要としており、CNEC はそれらの供給源としてメキシコ国の中小企業を間接的にサポートしているといえよう。

図 1.7-1 支援組織・機関とその関係



出典： CIPI よりの聞き取り調査をもとに作成

これらの分けが出来たところで、個々のプログラムの説明、タイプ、目標と機能、担当省庁 機関、担当範囲等を見分けることが可能となる。始めに、全てのプログラムや行動の中心となるいくつかの政策・施策を説明することが重要である。ここで述べられているプログラムはほとんどの場合、以下の政策計画のどれかに属している。

- ・ 国家開発計画 (Plan Nacional de Desarrollo; PND 1995-2000)
- ・ 緊急経済計画 (Acuerdo de Unidad para Superior la Emergencia Económica; AUSEE)
- ・ 緊急経済計画補強アクションプログラム (Programa de Acción para Reforzar el AUSEE; PARAUSEE)

政策的ポリシーの 1 つとして、国家開発計画による経済発展があげられるが、これは持続的な経済の伸び、さらなる投資の誘致・拡大、雇用拡大等を目指している。国家開発計画は、緊急経済計画 (AUSEE) により打ち立てられたいくつかの項目と合わせて行われている。

旧 PND によって、経済省は産業振興計画を発表している。それには次のステージが含まれる：

- ・メキシコ産品の輸出機会の創出
- ・国内市場のプロモーションによる活性化と強化
- ・工業別、地域別、セクター別による強化、特に中小企業が高かかわっている分野・エリアにおいて。

これらそれぞれ違った政策・施策とプランの組み合わせが今日の中小企業育成のためのプログラムのもととなっている。

巻末の ANNEX I と II において、メキシコ国の各種中小企業振興プログラムの構成と実施体制等の詳細説明が述べてある。なお、これら振興プログラムの情報は 2001 年 2 月の調査に基づいており、現在すでに存在していないもの、一時的に休止しているもの、また新政権により再編成中のものも含まれている。ANNEX I においては支援プログラムが示されている。これらのプログラムは特に中小企業育成を目的としたものであり、太い文字で示してあるものはその中でも特に中小企業振興に関連の深いものである。また個々の中小企業支援プログラムについて、そのもととなる目的と範囲 (対象) を含めた詳細を ANNEX II に記す。

第2章

中小企業の実態とCETRO-CRECEのコンサルティングサービス

第2章 中小企業の実態と CETRO-CRECE のコンサルティングサービス

2.1 中小零細企業のコンサルティングへのニーズ

2.1.1 調査の方法

第1次現地調査においてメキシコ州およびプエブラ州の2地区を選び、4人のJICA調査団員が二手に分かれて訪問調査した。企業訪問調査の目的は中小企業におけるコンサルテーションニーズ調査を主とし、同時に訪問企業の簡易診断および同行コンサルタントの能力評価を行うことにあった。訪問企業数は目標としてそれぞれの地区で25社、合計50社とした。結果的には26社ずつ合計52社となった。いずれもCRECEが総合診断を行った企業である。調査期間は2月26日(月)~3月9日(金)までの2週間、10労働日とした。訪問企業のスケジュール立案はCRECEの両地区が行った。訪問にあたっては各地区のCRECEから所属コンサルタント1名が同行した。

表2.1-1にコンサルテーションのニーズに関する質問票を、その結果を表2.1-2で示す。また各欄の合計値を100%とし、その百分比を各数字の下に示した。

表 2.1-1 コンサルテーションサービスに関する質問票 (1/2)

・ 会社概要

1.1 会社名、住所

1.2 主な生産品目と売上比率、販売先、輸出比率

1.3 年間売上高、利益

時事

1.4 従業員数

1.5 資本金

・ CRECEから受けたサービス内容

2.1 CRECEに今までどのような分野でコンサルテーションを受けましたか

生産 市場開拓 総務・管理 人事 財務・資金計画

2.2 CRECEのコンサルテーションの後で他のコンサルタントや金融機関等の紹介を受けましたか。

外部機関名

コンサルタントを受けた分野

<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

2.3 コンサルテーションの期間はどれくらいでしたか。一定期間後のフォローアップはありましたか。

・期間()日間 ・フォローアップ あり なし

・ CRECEのサービスの評価

3.1 CRECEのコンサルテーションの結果について評価してください。

会社の経営に 大いに役に立った 役に立つところがあった 参考になったが
直接効果は少なかった あまり役に立たなかった 無駄であった
成果が上がった点を具体的に教えてください。

3.2 CRECEのコンサルタントの経験・知識についてどう評価しますか。

すごぶる優秀 優れている 普通 やや未熟 未熟

3.3 CRECEのコンサルティングおよびコンサルタントについて改善点を教えてください。

表 2.1-1 コンサルテーションサービスに関する質問票 (2/2)

・ 今後の診断・指導ニーズ

4.1 現在貴社の抱える最大の経営課題は何ですか。

4.2 これから再度コンサルテーションを受けるとしたらどんな分野ですか。

経営管理 / 経営計画 生産管理 / 品質管理 製品開発 / 技術管理
 販売管理 / マーケティング 財務会計 ISO取得 特定要素技術
 情報化戦略 その他

4.3 これからコンサルテーションを受けるとしたらどこに依頼しますか。

CRECE COMPITE 個人コンサルタント その他

4.4 コンサルタントを選定する際、何を最も重視しますか (1つだけ選んでください)。

コンサルタントの経験 支払うべき評価 コンサルタントを派遣する機関
 その他

4.5 コンサルテーションの対価として貴社はいくらまでなら負担できますか。

1人 / 日当たり _____ ペソ 1件当たり _____ ペソ

・ その他

5.1 CRECEのコンサルティングサービスをどのような方法で知りましたか。

雑誌 ラジオ インターネット
 新聞 CRECEのパンフレット CRECEからの直接コンタクト
 商工会議所等団体 知人の紹介 その他

5.2 CRECE以外からコンサルテーションを受けたことがありますか。

コンサルタント機関名	指導分野	評価 (5点満点)
_____	_____	1 2 3 4 5
_____	_____	1 2 3 4 5
_____	_____	1 2 3 4 5

5.3 今後中小企業に対するコンサルテーション / コンサルタント制度等について政府に要望することがあれば教えてください。

日付 _____

JICAコンサルタント _____

CRECEコンサルタント _____

表 2.1-2 中小企業コンサルティングサービスに関する質問票集計結果

1.3	売上高区分(万ペソ)	0~500	501~1,000	1,001~1,500	1,501~2,000	2,001~	不明	計				
	企業数 (%)	31 (59.6)	8 (15.4)	4 (7.7)	1 (1.9)	1 (1.9)	7 (13.5)	52 (100)				
1.3	利益率区分(%)	0~3	4~6	7~9	10~15	16~20	21~	不明	計			
	企業数 (%)	6 11.5	0 (0)	4 (7.7)	6 (11.5)	4 (7.7)	8 (15.4)	24 (46.2)	52 (100)			
1.4	従業員数区分(人)	マイクロ企業			小企業				中企業	計		
	企業数 (%)	21~30	11~20	1~10	81~100	71~80	61~60	51~60	41~50		31~40	101~500
1.4	企業数 (%)	9 (17.3)	14 (27.3)	10 (19.2)	5 (9.7)	0 (0)	2 (3.5)	1 (1.9)	6 (11.5)	2 (3.8)	3 5.7	52 100
	2.1	コンサルティング分野数 (%)	生産	市場	総務	人事	財務	全般	計			
2.1	コンサルティング分野数 (%)	17 (19.8)	8 (9.4)	17 (19.8)	10 (11.6)	11 (12.7)	23 (26.7)	86 (100)				
	2.3	コンサルティングフォローアップ (%)	アリ	ナシ	計							
2.3	コンサルティングフォローアップ (%)	38 (79.2)	10 (20.8)	48 (100)								
	3.1	コンサルティング結果の評価 (%)	大いに役立つ	役立つ	参考程度	効果小	無駄	不明	計			
21 (40.4)		17 (32.7)	10 (19.3)	1 (1.9)	1 (1.9)	2 (3.8)	52 (100)					
3.2	コンサルタントの経験知識の評価 (%)	優	やや優	ふつう	やや未熟	未熟	不明	計				
	17 (32.7)	24 (46.2)	8 (15.4)	2 (3.8)	0 (0)	1 (1.9)	52 (100)					
4.2	将来のコンサルティング分野 (%)	経営管理	生産管理	製品開発	販売管理	財務	ISO	特定要素	情報化	その他	全般	計
	18 (13.8)	32 (24.6)	15 (11.5)	20 (15.4)	17 (13.1)	10 (7.8)	4 (3.1)	5 (3.8)	4 (3.1)	5 (3.8)	130 (100)	
4.3	将来の依頼先 (%)	CRECE	COMPITE	個人コンサルタント	その他	計						
	44 (67.7)	12 (18.5)	7 (10.8)	2 (3)	65 (100)							
4.4	コンサルタントに何を重視 (%)	経験	対価	機関	その他	計						
	34 (70.8)	5 (10.4)	8 (16.7)	1 (2.1)	48 (100)							
5.1	CRECEを知った方法 (%)	雑誌	ラジオ	インターネット	新聞	パンフレット	直接	団体	知人	その他	計	
	1 (1.8)	3 (5.4)	2 (3.6)	1 (1.8)	3 (5.4)	12 (21.4)	8 (14.3)	15 (26.8)	11 (19.5)	56 (100)		

2.1.2 集計結果から得られた概況

(質問1)会社概要

(質問1.2)業種の分布

訪問先の一覧表で示す業種は多種多様であるが、多い業種ごとに企業数をまとめると表 2.1-3 のようになる。なお 52 社中非製造業が 3 社含まれる。

表 2.1-3 訪問企業の業種分布

業種	企業数	100%
機械、製品	12	23.0
縫製	7	13.5
家具	5	9.6
靴	4	7.7
ゴム系	4	7.7
その他	20	38.5
計	52	100.0

(質問1.3)売上高

年間売上高が 500 万ペソ以下の企業数 (31 社) が全体の約 60% を占める。一方大きいところでは 1,500 万ペソを超える企業 (2 社) が 4% をあつた。

(質問1.3)利益率

解答を得たのは全体 52 社のうち 28 社であつた。このうち 6% 以下が 6 社 (21%)、7% ~ 20% が 14 社 (50%)、21% を超えるのは 8 社である。

(質問1.4)企業規模

訪問先企業の企業規模でまとめると表 2.1-4 のようになる。従業員 30 人以下のマイクロ企業が 63.5% と大半を占め中企業は 5 社 (9.5%) と少なかった。

表 2.1-4 訪問企業の規模

従業員数	企業の規模区分	会社数	比率
0～30人	ミクロ	33社	63.5%
31～100人	小	16社	30.8%
101～500人	中	3社	5.7%
		52社	

(質問II) CRECE から受けたサービス内容

(質問2.1) CRECE に受けたコンサルテーション

全般的に広い部門について受けたのは23社、部門ごとには生産(17社)、総務管理(17社)が多く、財務(11社)、人事(10社)と続く。

(質問2.2) CRECE からフォローアップ機関として紹介を受けた機関

NAFIN、MENDORA、ADS、TORRES、ITESM、CPHIDALGO、COMPITE の名があがっていた。

(質問2.3) コンサルテーションの期間とフォローアップ

コンサルテーションの期間は10日、20日、1ヶ月、2ヶ月、3ヶ月とあり、大多数は3ヶ月以内である。総合診断の後 CRECE のフォローアップは約80%が受けている。

(質問III) CRECE のサービス評価

(質問3.1) コンサルテーション結果の評価

各ランクごとの件数(解答した企業数)は「大いに役に立った」と答えた企業数は21社で、最も多く、全体を平均すると4.1であった。「役に立った」をやや上回ることになる。具体的に成果が上がった点を、記述式の回答から列挙すると次のようである。

- ・ 組織・ビジョンが明確化された
- ・ 経理処理のコンピューター化、会社の弱点が分かった
- ・ 外部の情報を提供してくれた
- ・ 人事、経営、財務、品質管理で改善が進んだ
- ・ コストダウンが達成できた
- ・ 常設展示場(家具)のレイアウトやデザインについてアドバイスを取り入れ売上が上がった
- ・ CRECE が来てくれたことがきっかけとなり従業員の融和に役立つサッカーチームを発足

(質問3.2) CRECE コンサルタントの経験・知識の評価

平均点は「優れている」をわずかに上回る4.1であった。

(質問3.3) コンサルティングの改善点

この質問に対する回答には次のようなものがあった。

- コンサルティングの期間を長くして欲しい
- 対応するコンサルタントは相対的に若く経験不足
- ジュニアコンサルタントのキャリアアップのため利用された
- 細分化された専門領域のコンサルテーション能力が必要
- フォローアップに実習中の学生でなく経験者を派遣して欲しい
- 地方の CRECE 支所は人員不足で仕事が遅れる

(質問Ⅳ) 今後の診断・指導ニーズ

(質問4.1) 企業の抱える最大の経営課題

企業の抱える最大の経営課題として下記のように多様な回答があった。

- 生産計画と在庫管理のまずさ
- 社内人間関係
- 経営と財務面の弱さ
- 市場情報の不足
- 中間管理職の人材開発
- 家族経営から会社化へ
- 技術力不足
- 販売ルートや新規顧客の開拓
- 資金不足
- 専門家の不足

上記の回答のうち上位3項目を選ぶと次のようになる。

- 生産計画と在庫管理
- 経営と財務面の弱さ
- 販売ルートや新規顧客の開拓

(質問4.2)再びコンサルテーションを受けるとしたらどんな分野か

選択肢は9項目あるが、それぞれについては表 2.1-2 に示す。最も多いのは生産管理 / 品質管理が 32 件であった。次に多いのが販売管理の 20 件、経営管理の 18 件と続く。

(質問4.3)これからのコンサルテーションの依頼先

「CRECE に依頼」と回答したのが全 65 件のうち 44 件 (67.7%) だった。COMPITE の 12 社 (18.5%) を大きく離して 1 位である。

(質問4.4)コンサルタントを雇用するとき何を重視するか

全回答数 48 件のうち「コンサルタントの経験」をあげたのが 34 件あり圧倒的の第 1 位で 70.8% を占める。第 2 位はコンサルタント機関で 16.7%、第 3 位はコンサルタント費用で 10.4% である。

(質問4.5)コンサルタントサービスの対価について

1 人 / 1 日当たりでは 2,000 ~ 3,000 ペソ、1 時間当たりでは 150 ~ 450 ペソ、1 件当たり支払い可能な金額は回答 19 件のうち最小が 1,000 ペソでこれを含めて 2,000 ペソ以下が 3 社、最大は 30,000 ペソで、18,000 を超えるのはこれを含めて 2 社である。他の 14 社は 2,000 ペソ超、18,000 ペソ未満の範囲である。全平均は 8,505 ペソであった。なお、CRECE の料金は 1 件当たり企業側の支払いベースでマイクロ企業 2,200 ペソ、小企業 9,000 ペソ、中企業 17,600 ペソである。

(質問V) その他

(質問5.1) CRECE のサービスを知った方法

最も多いのは知人の紹介 15 件、次は CRECE の直接コンタクトが 12 件であった。またその他 11 件のうちでは経営者の大学先輩、教授からの紹介というケースもあった。雑誌、新聞は各 1 件で極めて少なかった。

(質問5.2) CRECE 以外から受けたコンサルテーションサービス

名前があげられたのは JLR Consultares、Boliver program、CIMO、ADS、COMPITE (生産管理) および個人コンサルタントなどである。

(質問5.3) 政府へのコンサルタント制度についての要望

政府に対する要望で比較的多いものは、下記に関するものであった。

- 人材教育支援
- 市場情報提供

- 設備投資金融支援
- 展示会開催支援

以下にコンサルタント制度につき希望のあった項目を列記する。

1. コンサルタント支援プログラムの拡充
2. 零細企業育成と技術移転
3. コンサルタント雇用機会を広げて欲しい
4. コンサルタントを手軽に利用できるようにしてほしい
5. コンサルタントを通じて技術教育をして欲しい
6. 新規市場開拓をする際気軽に相談できる窓口を作って欲しい
7. CRECE にもっと金と人を投入して欲しい
8. 市場情報の充実、技能訓練、経営者の訓練をして欲しい
9. 工場での実地指導の充実
10. 輸出にあたっての手続きの指導を望む
11. CRECE の専門性が必要
12. 現場で働く人の声を聞いて欲しい

2.1.3 考察

以下に質問票の順序に従って調査結果につき調査団の考察と意見を述べる。

(1) 会社概要

企業の経営規模とその状況を表す売り上げ、利益率については表 2.1-2 の通りであるが、利益率については各企業ともそれぞれ黒字を維持している。また 20%を超える利益率を上げた企業が 8 社 (15.4%)あることもわかった。ただし、52 社中 24 社 (46%)は解答を保留したためにこれらの企業群の利益率は不明である。

(2) CRECE から受けたサービスの内容

企業がコンサルタントサービスを受けた分野を生産、市場開拓、総務・監理、人事、財務・資金計画全般の 6 つに分けたが、全般についてサービスを受けた企業が 23 社 (26.7%)ある。これは企業の 4 社に 1 社はあらゆる分野についてのコンサルテーションを受けている。また、個別の分野についてそれぞれが 10%以上の企業がコンサルテーションを受けている実態がわかった。

次に CRECE によるコンサルテーション期間は長くて 3 ヶ月までとなっているが、この期間はやや短い。

CRECE 側コンサルタントの人数の制約からであろう。紹介を受けた機関には NAFIN、ADS、ITESM、COMPITE の名があがっていた。これらの機関は専門分野に特化された対応力を持っている。

(3) CRECE コンサルタントの評価

CRECE のコンサルテーションに対する評価は「役立った」「大いに役立った」を合わせて 73.1%で満足度が高い。コンサルタントの知識・能力の評価は 5 点満点で 4.1 点であった。これは当事者である CRECE コンサルタントも同道していたこともあり、企業側が気遣いを見せていると感じられた。CRECE 側はこの評価に満足せず、よきびしい目で自己評価すべきであろう。

(4) コンサルティングサービスに対する要望

再度のコンサルテーションの希望分野では生産管理 / 品質管理へのニーズが高い。52 社中 32 社が希望した。次に販売管理 / マーケティングについて 20 社、経営管理 / 経営計画 18 社、財務会計 17 社が続いている。これらへの対応のために CRECE はきめ細かく企業側のニーズをとらえることとコンサルタント人材の質の向上が望まれる。将来のコンサルテーションの希望依頼先としては CRECE に引き続きコンサルテーションを依頼したいとの希望が圧倒的に多く 44 社 (68%) であった。これまでの CRECE の協力に対する評価の現れとみられる。コンサルテーション依頼の際には、コンサルタントの経験を重視するのが 34 社 (70%) で、CRECE の今後のコンサルタント養成の方向を示していると言えよう。CRECE が設定したコンサルティング費用については補助金の多い零細、小企業までは企業が対応できる範囲内である。中企業には少し高すぎる設定となっている。

(5) CETRO-CRECE サービスの広報活動

CRECE を知った方法で予想以上に低かったのが、雑誌 (1 件)、新聞 (1 件) で費用対効果の上では小さい数字となっている。また一方インターネットによるのも 2 社と少なかったもののこれからの PR の道具としては不可欠であろう。知人の紹介 (15)、CRECE からの直接コンタクト (13)、はウエイトが高く今後とも注力すべきである。

(6) CETRO-CRECE への期待

CRECE 以外からのコンサルテーションについては、過去に受けた事がなかったと答えたのは全体の 71%にものぼった。言い換えればこれらの企業は、CRECE を困ったときに依頼できる唯一のコンサルタントとして考えていることが読みとれる。CRECE が主対象としている零細企業相手のコンサルテーションは手間のかかる割には成果が現れにくいこともある。しかし中には自己努力で業績を上げたいとの熱意を持っている経営者もいて、有効なきっかけを与えるだけで向上するケースもある。要は企業側の自己努力に対して CRECE が適切に支援対応する姿勢が望まれる。

2.1.4 結論

以上の調査結果並びに考察したことをふまえて次のことを結論とする。

- (1) CRECE コンサルタントはより専門性を高めること、特に企業が最大の経営課題としている生産管理、販売管理、経営管理、財務 会計、製品開発部門があげられる。
- (2) コンサルタントの教育体制を構築すること、現状ではジュニアクラスが相当大きい部分を占めている。彼らのレベルアップを急ぐこと。
- (3) CETRO-CRECE のサービス範囲の拡大分野として企業人材教育があげられる。かなりの企業が政府に要望するコンサルティングサービスに人材教育をあげている。経営者からはじまり管理者、実務者に至る企業人材の教育が新しい市場となる。

2.2 49 社の簡易企業診断

2.2.1 企業訪問調査の実施方法

本節では企業訪問調査時に行った企業の簡易診断をもとに、中小企業の抱える問題点を解析する。なお、訪問した 52 企業のうち非製造企業 3 社を除外して、49 社の評価を行う

(1) 簡易診断票

簡易診断方法は 5 点満点評価法で行った。すなわち基本診断区分として企業の基礎構成力 (A)、人材力(B)、組織管理能力 (C)、市場対応力(D)、技術力(E)の 5 区分とした。さらに各区分を表 2.2-1 に示すように合計 13 項目に細分した。この区分法に従って簡易診断票記入用紙をあらかじめ作成し、各診断員が企業訪問に当たって持参記入した。

(2) 簡易診断法

簡易診断は 1 社 2 時間程度のコンサルテーションニーズ調査のための企業面談を第一の目的とし、工場を短時間でまわって観察した。簡易診断票は企業訪問の後に各調査団員が記入した。企業診断は 5 点法で行った。5 点、3 点、1 点の基準は下記のようにした。2 点と 4 点はそれぞれの中間評価である。

- 5 点：製品に市場性があり効率の良い生産活動を行っている。将来へ向かっての成長性もある。
- 3 点：製品開発や生産効率に置いて改善すべき点がある。改善によって将来発展する可能性も持っている。
- 1 点：製品将来性が極めて乏しく生産手段も手工業的である。将来発展性を見いだし得ない。

2.2.2 訪問企業の概要

メキシコ州では 26 社、プエブラ州では 26 社、合計 52 社を調査した。これらの企業の従業員数は最低 5 名から 150 名に及んだ。業種としては、縫製、靴製造、飲料水製造など多岐に亘った。同表にはこれらの企業の中、製造業ではない企業 (ソフト産業等) の 3 社を除外し合計 49 社について示してある。これらの企業について以下の分析を行う。企業規模別分布は表 2.2-2 の通りである。

表 2.2-1 簡易診断結果総括表

企業と業種	人員	基礎構成員力			人材力		組織管理力				市場対応力		技術力			
		A-1	A-2	A-3	B-1	B-2	C-1	C-2	C-3	C-4	D-1	D-2	E-1	E-2		
		経営者層	資産力	財務力	人的資源	人事システム	組織体制	生産管理体制	情報管理体制	生産設備力	マーケティング	物的流通	研究開発	生産加工		
メキシコ州																(2.5)
1 出版及び印刷業	42	2.5	2.5	2.5	2.5	1.5	1.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	1.5	2.5	2.3
2 ボールチェーン製造業	50	3.5	3.5	1.5	3.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	1.5	2.5	2.6
3 縫製業(マキラドーラ)	120	3.5	2.5	1.5	2.5	2.5	2.5	3.5	2.5	2.5	0.5	1.5	1.5	3.5	2.3	
4 靴製造業	35	3.5	3.5	3.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	1.5	2.5	2.7	
5 靴製造業	60	4.5	3.5	2.5	3.5	2.5	2.5	3.5	3.5	2.5	3.5	2.5	2.5	3.5	3.1	
6 靴製造業	42	3.5	3.5	3.5	3.5	2.5	2.5	3.5	2.5	2.5	3.5	2.5	2.5	3.5	3.0	
7 製版印刷製本業	150	4.5	4.5	4.5	4.5	3.5	4.5	3.5	3.5	3.5	3.5	2.5	1.5	3.5	3.7	
8 工芸家具製造業	5	2.5	2.5	1.5	2.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	0.5	1.5	1.5	2.5	1.7	
9 鉄工業	14	0.5	2.5	1.5	2.5	1.5	1.5	1.5	2.5	1.5	2.5	2.5	1.5	2.5	1.9	
10 金型製造業	8	4.5	2.0	2.5	3.5	2.5	2.5	3.5	3.0	2.5	3.0	2.5	2.5	2.5	2.8	
11 工業用特殊洗剤製造	12	4.0	1.5	2.5	2.5	2.5	2.0	2.0	4.0	2.0	4.0	2.5	2.5	2.0	2.6	
12 電機部品卸、電光カウンター製造	10	4.5	3.0	3.0	3.5	3.5	3.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	1.5	2.5	2.9	
13 PEインフレーション、冷温買い物バッグ	20	3.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	3.5	1.5	2.5	2.5	2.5	3.5	2.5	2.7	
14 FRPプラッター、事務家具メーカー	50	3.5	2.5	2.5	1.5	1.5	2.5	0.5	2.5	0.5	3.5	2.5	2.5	2.5	2.2	
15 電気制御ラック	65	4.5	2.5	2.5	3.5	3.5	3.5	3.5	2.5	2.5	1.5	1.5	1.5	2.5	2.7	
16 変圧器取り付け金具	32	3.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	2.5	2.5	2.5	1.5	2.5	1.5	1.5	2.0	
17 飲料水	20	3.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	1.5	2.5	2.5	2.5	1.5	2.5	2.4	
18 ゴム製振動防止継ぎ手	14	3.5	1.5	1.5	1.5	1.5	2.5	2.5	1.5	2.5	2.5	1.5	1.5	1.5	2.0	
19 便器設置防水パッキング	21	3.5	1.5	1.5	1.5	1.5	2.5	2.5	2.5	1.5	2.5	1.5	2.5	1.5	2.0	
20 金属製組立架台	17	5.0	2.5	2.5	3.5	2.5	2.5	3.5	2.5	3.0	3.0	2.5	3.5	2.5	3.0	
21 飲料水製造	20	4.0	3.5	2.5	1.5	1.5	2.5	3.5	2.5	3.5	3.5	3.5	1.5	1.5	2.7	
22 ダンボール印刷	24	3.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	2.5	1.5	2.5	3.0	2.5	1.5	1.5	2.0	
23 消火器製造	12	3.5	2.5	1.5	2.5	2.5	1.5	1.5	2.5	2.5	2.5	2.5	1.5	1.5	2.2	
ブエブラ州																(2.9)
24 木工家具	13	3.0	2.0	2.0	3.0	2.0	2.0	3.0	3.0	2.0	2.0	3.0	2.0	3.0	2.5	
25 製缶、機械器具	12	3.0	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	2.0	2.0	2.0	3.0	2.0	3.0	2.7	
26 清涼飲料	11	4.0	3.0	3.0	4.0	3.0	3.0	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	3.5	
27 木工家具	20	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	2.0	2.0	3.0	2.0	3.0	3.0	2.0	3.0	2.6	
28 鉄工家具	9	3.0	2.0	2.0	3.0	3.0	2.0	3.0	3.0	2.0	2.0	3.0	2.0	3.0	2.5	
29 布地プリント印刷	16	3.0	3.0	3.0	2.0	2.0	2.0	3.0	2.0	3.0	3.0	3.0	4.0	3.0	2.8	
30 作業服裁断仕立て	18	3.0	4.0	3.0	3.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	3.0	3.0	2.0	2.0	2.5	
31 コンクリート土管	17	4.0	3.0	3.0	3.0	2.0	3.0	2.0	3.0	2.0	3.0	3.0	2.0	2.0	2.7	
32 製缶、機械設備	35	3.0	4.0	3.0	3.0	2.0	2.0	3.0	2.0	3.0	2.0	3.0	3.0	3.0	2.7	
33 遊戯設備	44	4.0	3.0	3.0	4.0	3.0	3.0	2.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	2.9	
34 作業服縫製	100	4.0	3.0	4.0	3.0	3.0	2.0	2.0	2.0	2.0	4.0	4.0	2.0	2.0	2.8	
35 自動車タイヤ再生	42	5.0	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.9	
36 清涼飲料	27	3.0	3.0	3.0	4.0	3.0	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.6	
37 プラスチック日用品製造業	29	4.0	3.0	3.0	2.0	2.0	3.0	3.5	3.0	3.5	2.0	3.0	2.5	2.5	2.8	
38 自動車部品の金属機械加工	30	4.0	4.0	4.0	3.5	3.0	2.5	3.5	3.0	3.5	3.5	3.0	2.5	3.0	3.3	
39 ガラス加工製品	30	3.5	2.5	3.0	3.0	2.5	2.5	3.0	2.5	2.5	2.5	3.0	3.5	3.0	2.8	
40 Gパン縫製	94	2.5	3.0	3.5	2.0	2.5	2.5	3.0	2.5	2.5	3.0	3.0	2.0	2.0	2.6	
41 シャツの保税加工	95	2.5	3.0	3.0	2.5	2.0	2.0	1.0	2.0	2.0	3.0	3.0	2.0	2.0	2.3	
42 リベット製造	7	3.5	3.0	3.5	3.0	2.5	2.5	3.5	2.0	3.0	2.0	2.5	3.5	3.0	2.9	
43 靴製造	86	3.5	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.5	3.0	2.5	2.5	3.0	3.0	2.5	3.0	
44 作業衣、シャツ縫製	83	3.5	3.0	3.0	2.5	2.5	3.0	3.0	2.5	2.5	3.0	2.5	3.0	2.5	2.8	
45 トラック等大型車両の修理	65	4.0	3.5	3.0	2.5	2.5	2.5	3.0	4.0	3.5	2.5	3.0	2.5	3.0	3.0	
46 布団、シーツ、枕、セット卸	90	4.0	3.5	3.5	3.0	4.0	3.0	2.5	3.0	3.0	3.0	3.0	2.5	3.5	3.2	
47 ゴムバンド製造	21	3.5	4.0	3.5	3.5	3.0	3.0	2.0	3.0	3.5	2.5	3.0	2.0	3.5	3.1	
48 陶器製造	7	3.0	2.0	2.5	1.0	2.0	3.0	3.0	1.5	2.0	2.0	3.0	3.0	3.5	2.4	
49 瓦、タイル製造	23	3.5	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0	2.5	2.0	3.5	2.0	3.0	3.5	3.0	3.0	
全体平均		3.5	2.9	2.7	2.8	2.4	2.5	2.7	2.5	2.6	2.7	2.7	2.3	2.6	2.7	
メキシコ州平均		3.6	2.6	2.3	2.6	2.2	2.4	2.7	2.5	2.4	2.6	2.3	1.9	2.4	2.5	
ブエブラ州平均		3.5	3.2	3.1	2.9	2.6	2.7	2.8	2.6	2.8	2.8	3.1	2.7	2.8	2.9	

表 2.2-2 簡易診断企業の規模別分布

	メキシコ州	プエブラ州	計
零細企業（30人以下）	13	16	29
小企業（31～100人）	8	10	18
中企業（101～500人）	2	0	2
合計（社）	23	26	49

2.2.3 診断結果の解析

(1) 総合平均点による評価

49社の全体平均点は5点満点で2.7点であった。表 2.2-3 で企業数で見ると次のような分布になる。

2点以下	:	6社
2点超3点以下	:	35社
3点超	:	8社

全体平均の2.7点は将来性にやや欠けているというレベルにある。全体としては CETRO-CRECE のコンサルティングサービスは成長性を助成する面ではなく、現状を少しでも改善しようというレベルの企業を対象としていることになる。2点以下の企業6社は3点に近づくようなコンサルテーション方針を考えるべきであろう。3点超の8社はフォローアップを強化して成長支援の成功事例となる可能性が大きい。

(2) 企業規模および基本5項目による解析

表 2.2-3 には企業規模別の評点を集計した。

表 2.2-3 規模別の基本5項目評価（5点満点）

	(A) 基礎構成功率	(B) 人材力	(C) 組織管理力	(D) 市場対応力	(E) 技術力	合計
零細企業（29社）	2.9	2.5	2.6	2.7	2.5	2.6
小企業（18社）	3.2	2.7	2.6	2.8	2.5	2.8
中企業（2社）	3.5	3.3	3.3	2.0	2.5	2.9
合計	3.1	2.6	2.6	2.7	2.5	2.7

上表で企業規模別合計点をみると、企業規模が大きくなるに従ってわずかずつながら評点が高くなっている。基本 5 項目の評点を企業規模を無視して合計をみれば、平均点より相当高いのが(A)基礎構成員で 3.1、平均点よりむしろかではあるが下まわっているのが、(B)人材力と(C)組織管理能力の 2.6、(E)技術力の 2.5 である。もっと端的に言えば基礎構成員は強く技術力が弱いということである。企業の強い点を伸ばしつつ弱点を強化する CETRO-CRECE のコンサルテーション方針の参考になるかもしれない。

(3) 評価細目による解析

評価対象企業の強みと弱みを更にこまかく観察するため図 2.2-1 に評価細目毎の採点結果を棒グラフにして示した。全企業平均でみれば評点の比較に高い上位 3 細目は次のようになる。

(A-1)経営者層 (3.5 点)

(A-2)資産力 (2.9 点)

(B-1)人的資源 (2.8 点)

この内で(A-1)経営者層の評点は 3.5 点と抜きんでて高い。

一方評点の低い順に 3 項目を挙げると下記のようなことになる。

(E-1)研究開発 (2.3 点)

(B-2)人事システム (2.4 点)

(C-3)情報管理体制 (2.5 点)

診断対象が零細企業中心であるから、上記 3 項目の低評点は実情を表していると思われる。また弱点 3 項目は経営資源の乏しい零細企業からすれば自力で解決できにくい分野でもある。

(4) 地域別評点分析

表 2.2-4 ではメキシコ州とプエブラ州の地域別評点比較を評価基本 5 項目別も合わせて集計してみた。同表で見る通り基本 5 項目すべてにおいて、プエブラ州の評点がメキシコ州のそれより高めにれている。

調査団の評点者達の意見では、この評点差は地域特性に基づいたものと解釈する理由は見いだせないとのことである。評点者によれば訪問先企業の選択において、プエブラ州の方に比較的優良企業を選定された傾向が感じられるとのことである。従って、ここでは両地域での地域間格差は格別存在しないと解析すべきであろう。

図 2.2-1 評価細目毎の評価結果

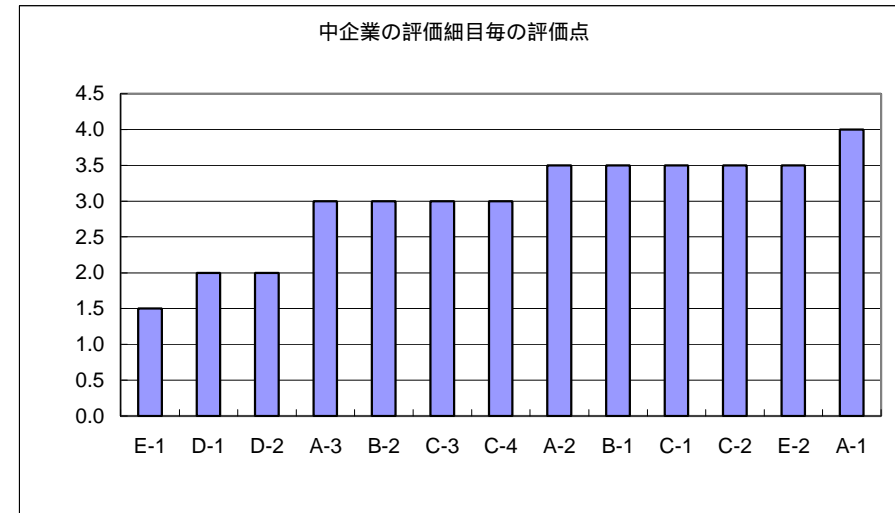
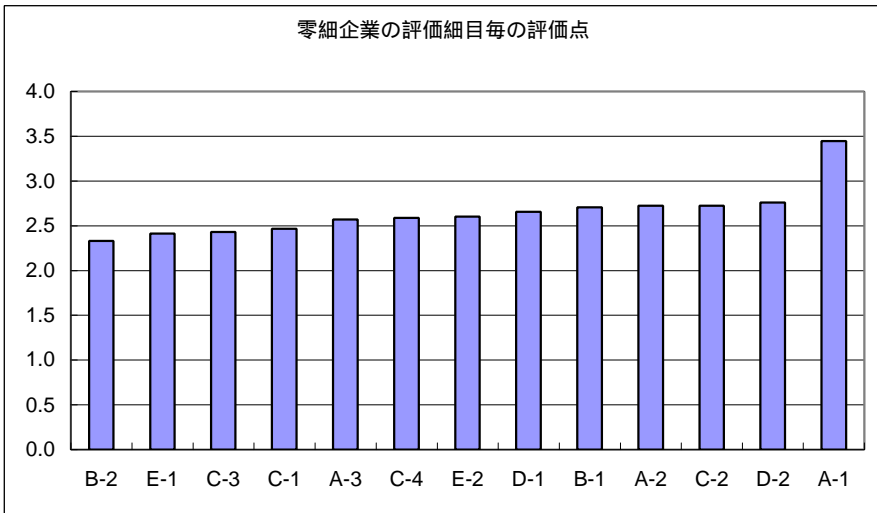
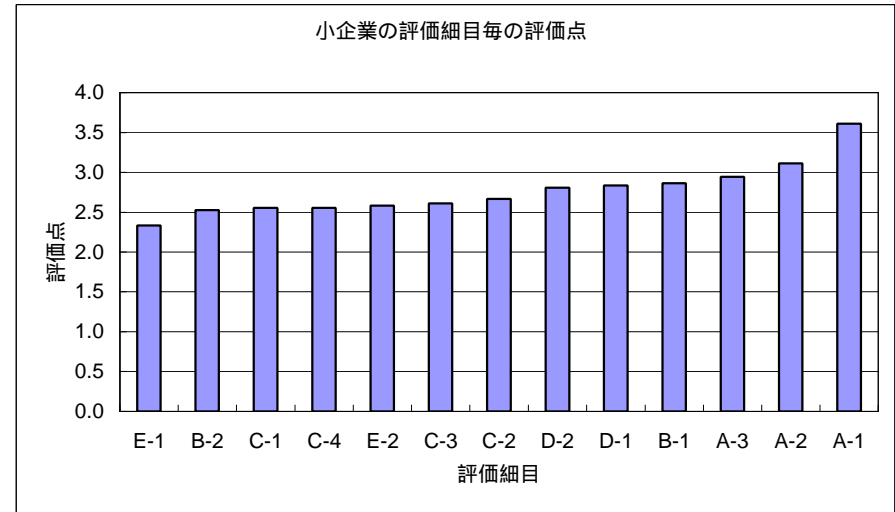
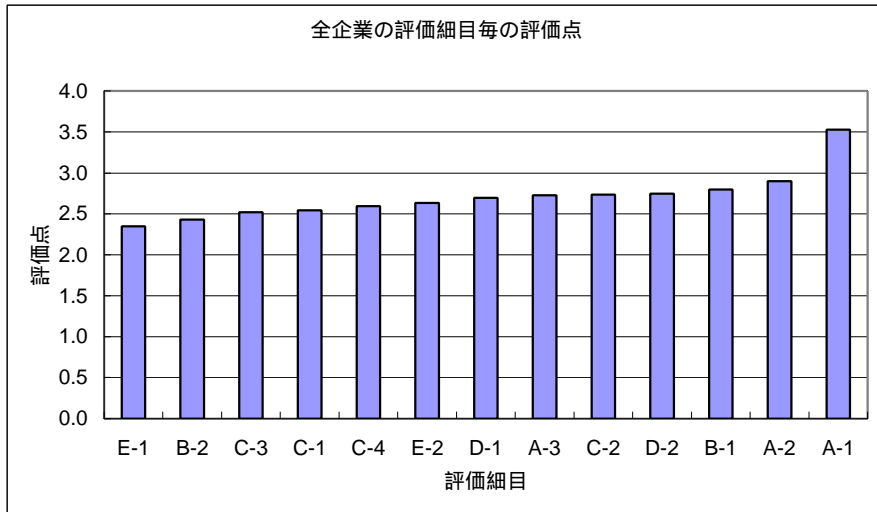


表 2.2-4 地域別の基本 5 項目評価

	メキシコ州	プエブラ州	全体
(A) 基礎構成員力	2.8	3.2	3.1
(B) 人材力	2.4	2.8	2.6
(C) 組織管理能力	2.5	2.7	2.6
(D) 市場対応力	2.5	3.0	2.7
(E) 技術力	2.2	2.8	2.5
合計	2.5	2.9	2.7

2.2.4 結論と提言

(1) 経営者の教育が重要である。

企業簡易診断の結果をみれば、評価細目の内(A-1)経営者層の評点が抜きんでて高い。中小企業や零細企業の存立と発展は経営者の意欲と能力に委ねられていることは言を待たない。高い評点を受けた経営者に対して CETRO-CRECE は、近代的経営と生産管理手法を集中的にあるいは継続的に習得させる手段を講ずべきであろう。これによって中小零細企業自身によるすなわち自力による発展を助成することになる。

経営者の教育の方法としては、集中方式、週末および夜間コース、重要テーマのセミナー開催などが考えられる。企業訪問時の個別指導よりも、こういった集合教育の方が効率がよい場合も多くなる。

(2) 他のコンサルティング関連機関との協力を強化する。

企業間に診断結果による企業の弱点をみると (E-1)研究開発、(B-2)人事システム、(C-3)情報管理システムとなっている。(B-2)については CETRO-CRECE で対応可能であるが、他の 2 項目については十分な支援サービス体制が整っていることは必ずしも言えないところがある。一方で経営資源の乏しい中小零細企業では上記の欠点を自力で補うだけの力はない。そこで、中小企業コンサルタントは役割の一つである経営資源の補完機能を発揮しなければならない。CETRO-CRECE だけではその補完機能を達成できないとすれば、例えば COMPITE など他のコンサルティング機関との協力関係をより密にする方策を案出しなければならない。

(3) 中小企業経営指標（ベンチマーク）の整備が急がれる

企業簡易診断を実施するに当たっては、前述のような5点法による採点を行った。その経緯において企業診断を客観的に判断できる数値的な基準、すなわちベンチマーク整備の必要性が感じられた。これはCETRO- CRECEの担当業務範囲ではなく経済省が推進すべき業務であろうと考える。企業診断の直接的成果ではないが、必要不可欠な事項であるのでここで提言をするものである。

2.3 パイロット・プロジェクトからの教訓

「パイロットプロジェクト完了報告書」を別冊で提出している。詳細はそれにゆずるとして、本章に関する「中小企業の実態とCETRO-CRECE コンサルタント」についての教訓を下にまとめる。

2.3.1 CETRO-CRECE コンサルタントの能力

A. 第1回パイロットプロジェクト(座学)による評価

筆記試験の平均点は前述のとおり100点満点で65.2点であった。

択一式	29点
記述式	36.2点
合計	65.2点

分布をみると次のようになる。

60点未満	5名	(10.9%)
60～69点	32名	(69.6%)
70点以上	9名	(19.5%)
	46名	(100%)

試験問題の水準が日本の中小企業診断士試験の水準という前提であれば、そこそこの水準に達したと考えてよい。なお、第1回パイロットプロジェクトの講義から相当吸収しているといえよう

しかし、科目別に正解率を調査すると、必ずしも楽観できない面が浮かび上がってくる。択一式50問のうち17問が正解率50%を割っている。科目別に見ると、新規創業関係では11問中6問が正解率が極めて低く、財務・原価・資金関係でも4問中3問が正解率50%を割っている。この現象は、参加者が本来強いとされてきた財務分野に於いても理論面がしっかり構築されていないことを証明しているように思える。総体的に理論面の一層の構築が必要とされている。

メキシコの零細・中小企業へのコンサルタントとして活動を充分行う能力があるかどうか、参加者の人数比での回答を平均すると次のようであった。筆記試験の結果が判明する前の日本人講師のフィードバックによるものである。

16%の参加者は現状でも十分レベルに達している。

・72%の参加者は5年程度の経験が必要である。

・12%の参加者はやや問題がある。

日本の中小企業診断士の能力と比較してどうか。

・11%の参加者は同等またはそれ以上。

・75%の参加者にはある程度の補強が必要

・14%の参加者はやや問題がある。

日本人講師は、参加者達の約 72～75%はもっと経験を積み、また訓練を受ける必要があり 14～16%程度の人達は優秀と見ている。残りの約 12～14%の人達は、相当のレベルアップが必要だと評価している。筆記試験の結果を参照すると日本人講師のフィーリングによる評価と筆記試験結果の相関はかなり高い。

講師7人の5点法による参加者の基礎能力についての採点は以下の通りである。評点の意味は5：非常によい、4：よい、3：普通、2：やや劣る、1：劣る、としている。評点の高い項目順に並べた。

評価項目	得点
1) 学習意欲	5.0
2) 態度	4.9
3) 発表能力	4.6
4) 集中力	4.4
5) 品位（清廉、潔的）	4.0
6) 説得力	3.7
7) 理解力	3.7
8) 指導力	3.6
9) 分析力	3.1
10) 英語力	2.7

学習意欲 (5.0)、態度 (4.9)、発表能力 (4.6)が高い評価を得ている。反面コンサルタントの基礎能力として英語力 (2.7)については特に改善・向上の必要性があり、分析力 (3.1)、理解力、指導力 (3.6)には、一定レベルに達しているが、さらに研鑽が必要という評価である。

B. 第2回パイロットプロジェクト(実習)による評価

第2回パイロットプロジェクトでは第1回の座学をベースとしてモデル企業について実習を行った。参加者は第1回の46人から3名減の43名であった。実習完了後の日本人講師の評価は次の通りである。筆記試験は行わず、講師による採点である。

評価項目	配点	平均得点	得点率
A 学識・経験	15	11.14	74%
B 診断実務能力	40	30.07	75%
C 信頼性	20	17.00	85%
D 体力・安定性	15	12.70	85%
E 受講態度	10	9.14	91%
合計	100	80.05	80%

参加者の評点分布	
90点以上	9名 (20.9%)
80点～90点	16名 (37.2%)
70点～80点	13名 (30.2%)
60点～70点	4名 (9.3%)
60点以下	1名 (2.3%)

第1回の筆記試験の評点より先評価が高い。企業の総合診断に多くの経験を持つ、シニアコンサルタントの経験と力量が高く評価されたものである。なお日本人講師の講評をまとめると次のようになった。

- (1) 43名の参加者のうち、現在の実力のままでマスターレベルとして、充分市場に通用する人は、個別評価で90点以上に評価された9名(全体の約20%)であろう。全体的にみてもレベルは高く、同年齢の日本人中小企業診断士と比較しても遜色はない。ただ、製造現場においては、若いコンサルタントは長い経験を持つ経営者に、なかなか太刀打ちできない。恐れず研鑽を積みれば解決できよう
- (2) 参加者の能力の中で特筆できるものは、コンピューター等の電子機器を活用して報告書を短期間にまとめたり、Visualに発表したりするプレゼンテーション能力であろう。この点は日本の中小企業診断士の一般水準を抜いている。また、受講態度、信頼性、安定性も高く評価されている。

- (3) 一方、専門分野の知識、経験については、もう少し努力する余地がありそうである。基礎的能力としても分析力、理解力、説得力、指導力といった点にもう一步の向上が求められる。これらは現場指導に特に必要な能力である。
- (4) 上記(3)の理由から、企業の抱える問題点の指摘が総花的で、且つ改善提案が表面的、教科書的であった。対象企業の現状を踏まえて「何を、どうすれば良いのか」を具体的に提言できていないという欠点がある。
- (5) さらに、全体を掴まないで、細部の問題点を探し出そうとする傾向もみられた。コンサルタントは、診断・指導に当って、全体最適化のために、どこをどのように改善・改革するかも提言しなければならない。「森を見て、木をみて、枝を見て、葉を見る」という基本動作を繰り返し自己訓練し、習得する必要がある。
- (6) 参加者のチームワークはよく保たれた。メキシコ全土から集まり、相互に初対面であったがよく結束していた。チームワークに馴れていないことは理解していたが、各人が譲るところは譲り一致協力する努力が感じられた。PP を通じて何かを学びたいという意欲と、シニアとしての自負がチームワークを支えたものと推測する。

2.3.2 モデル企業について

(1) 12 モデル企業の平均点評価

第2回パイロットプロジェクトの12社のモデル企業の診断結果(平均値)は次のようになった。以下の評点は、1社あたり6~8人のCRECEコンサルタントのグループが、協同して診断した結果である。5角形レーダーチャートは、会社全体の経営状態をみたもので、8角形レーダーチャートはそのうちの生産部門のみをより詳しく調べたものである。

表 2.3-1 会社経営全体の評価（5 角形レーダーチャート）
（10 点満点による評価）

会社名	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	平均
1.経営管理	3.50	4.61	4.08	3.30	5.39	4.61	1.40	1.32	3.68	4.60	2.63	5.39	3.71
2.市場	5.80	5.88	4.50	6.80	5.63	5.88	4.60	3.88	5.88	4.50	4.75	5.63	5.31
3.財務	6.00	4.89	4.26	6.20	4.03	4.72	7.30	3.24	5.74	2.30	5.40	7.39	5.12
4.生産	4.00	4.53	4.18	3.70	3.75	4.02	4.20	3.25	4.02	4.80	3.84	6.25	4.21
5.人事	7.50	4.17	3.54	4.30	6.04	2.92	4.40	6.46	4.58	4.30	2.50	3.54	4.52
平均*	5.36	4.82	4.11	4.86	4.97	4.43	4.38	3.63	4.78	4.10	3.82	5.64	4.58

*平均値は、5項目の単純平均である。

図 2.3-1 経営全般（5 角形）レーダーチャート

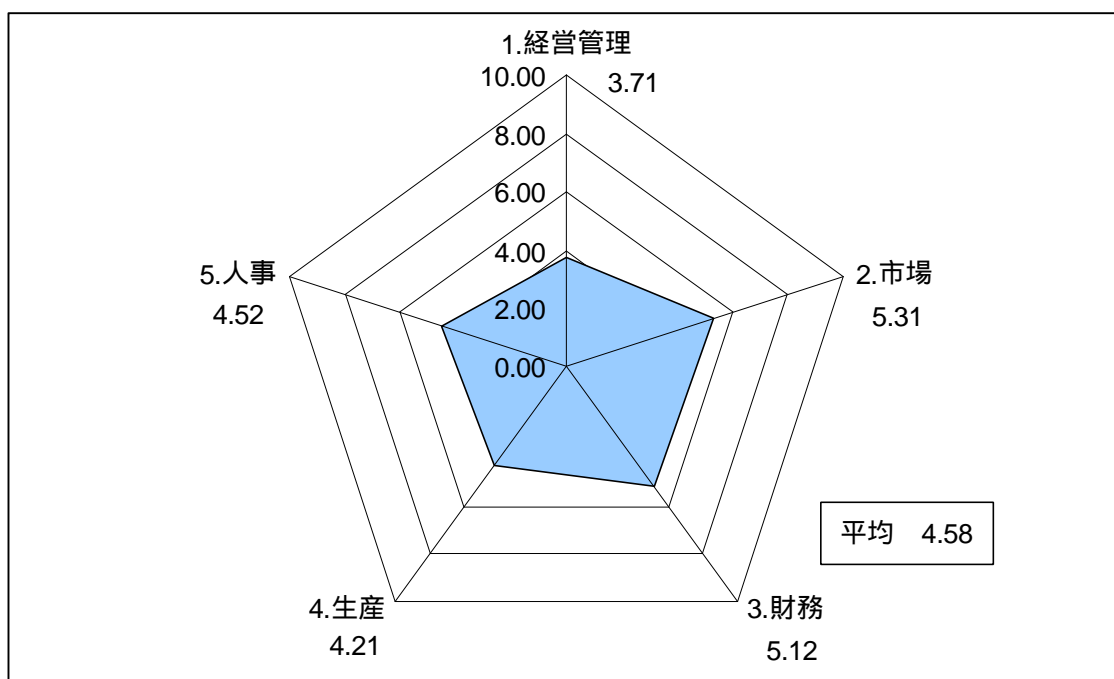


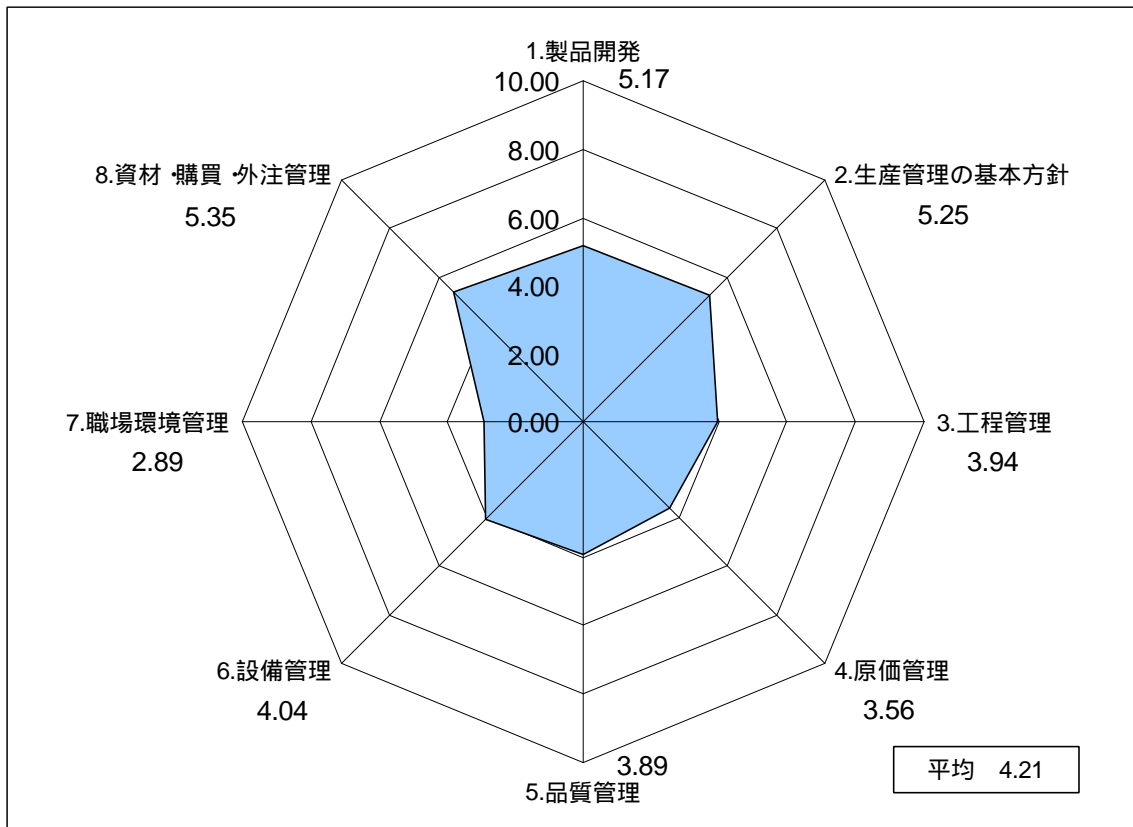
表 2.3-2 生産部門の評価（8 角形レーダーチャート）（10 点満点による評価）

会社名	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	平均**
1.製品開発	-	2.50	3.60	4.80	-	7.00	6.14	-	5.70	5.50	-	6.10	5.17
2.生産管理の基本方針	5.50	4.64	5.40	-	5.36	6.10	-	1.40	4.60	-	7.14	7.10	5.25
3.工程管理	3.80	5.63	3.30	2.50	-	2.50	4.37	4.80	3.30	3.50	3.33	6.30	3.94
4.原価管理	2.90	4.38	4.40	3.40	0.63	5.30	2.81	2.80	3.80	4.10	1.25	6.90	3.56
5.品質管理	2.80	3.93	5.00	3.80	4.11	1.80	2.68	2.30	3.80	5.90	4.64	5.90	3.89
6.設計管理	-	-	-	-	-	2.50	-	-	-	-	-	6.70	4.60
7.設備管理	5.00	4.09	3.40	3.60	-	-	4.54	3.90	4.10	4.80	2.95	-	4.04
8.技術管理	4.20	-	-	-	3.18	-	1.79	-	-	-	-	-	3.06
9.物流管理	-	-	-	-	1.25	-	-	-	-	-	1.25	-	1.25
10.職場環境管理	3.90	-	1.50	1.50	4.00	2.50	3.50	1.50	2.00	3.50	-	5.00	2.89
11.人的資源管理	-	2.00	-	3.80	5.63	5.00	-	1.40	-	5.60	6.25	6.30	4.50
12.情報管理	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13.資材・購買・外注管理	6.00	7.73	5.70	5.20	4.55	-	6.36	5.00	4.10	5.20	3.64	-	5.35
平均*	4.00	4.53	4.18	3.70	3.75	4.02	4.20	3.25	4.02	4.80	3.84	6.25	4.21

*この平均値は、8項目の単純平均ではない。生産部門総得点を総配点（満点）で割ったものである。表2.3-1の生産部門の値と一致している。

**この平均値は、会社ごとの得点を合計し、会社数で割った単純平均である。

図 2.3-2 8 角形レーダーチャート



(2) 講師陣によるモデル企業診断

日本人講師陣からみた、モデル企業に共通する特徴と問題点として、基本的なものを 5 つだけあげれば次のようになる。

- 1) 経営者は事業を安定化・発展させようとする熱意がある。経営改善のため、コンサルタントから助言を受けるのに積極的である。モデル企業 12 社に対しての報告会に、企業から 53 名が出席した。1 社平均 4.4 名である。
- 2) 経営者、管理者と従業員、従業員相互のコミュニケーションが、極めて悪い。全社一体となって利益を高め、経営と労働に適切な富の分配をしようという経営理念の欠如が目立つ。
- 3) 数値による経営管理、生産管理が極めて不十分である。ほとんどの企業で、データを集積しない、データがあっても分析、活用しないという例がみられる。
- 4) いずれの工場も雑然としており、5S、3S の徹底的な普及が望まれる。工場内物流も錯綜しており、レイアウト改善の必要性がどの工場でも感じられる。
- 5) 従業員の作業環境が悪く、安全性への配慮が足りない。上の 2)とも関連があるが、経営者の従業員に対する社会的責任の観念が薄い。社会保険不加入、雇用契約の不在など、経営者としての基本的責任の認識不足がある。

なお今回の企業報告書についての企業からの評価は、非常に役に立つ (4.82)と高い評価を得た。実施可能な提案も多く (4.78)改善意欲が感じられた。

2.4 CETRO-CRECE ネットワークの概要といくつかの提言

本節では CETRO-CRECE ネットワークの活動を概観し、各種調査の結果とパイロットプロジェクトの実態結果からいくつかの提言を行う。なお CETRO-CRECE ネットワークの詳細については Annex IV を参照のこと。パイロットプロジェクトは別冊「パイロットプロジェクト完了報告書」に詳細が述べてある。

2.4.1 CETRO-CRECE ネットワークの概要

CETRO-CRECE ネットワークは全国規模で展開する中小零細企業向けコンサルティング機関である。常勤コンサルタント300名を備し、全国32州に CRECE 事務所をおき、そのほか出張所の数が48ある(2001年8月現在)。このような試みは世界でも稀有の例であって、設立以来15,706件のサービス実績がある。CETRO と CRECE は別の組織であるが、CETRO は各地の CRECE の本社機能を果たして、CETRO-CRECE ネットワークと呼ばれている。

(1) CETRO の設立

1996年に、零細中小企業に対する支援を目的に設立された、民間信託基金(公益法人)である。1996年 CIPI は、経営・技術・会計コンサルティングサービスに対する国内の零細中小企業のアクセスを容易にするための支援プログラムを開始した。目的は企業の基礎技術能力を強化し、競争力を向上することにある。その後、CIPI はプログラムの具体的内容として、企業競争力地域センター(CRECE)ネットワークおよびその調整機関である企業競争力開発センター(CETRO)のガイドラインを発表した。ついで連邦政府による資金上、運営上の支援策を決定し、1996年9月17日および10月10日付け官報に記載した。これが CETRO-CRECE ネットワークの創立である。基金の出資者は政府、民間の共同出資である。政府資金は経済省から NAFIN を通じて出資され、民間資金は企業連絡会(CCE)を通じて出資された。

(2) CETRO の使命

零細中小企業に対して直接サービスを提供する CRECE ネットワークに対して、必要な要素を提供し、国の製造業、商業、サービス業の開発に寄与すること。

(3) CRECE の設立

CETRO と同様の民間信託基金(公益法人)として設立された。CRECE は各州での事業実施機関としてネットワークによるサービス実施機関として設立された。現在32州に各々1箇所の CRECE が設

立されている。また CRECE によっては出張所をもっているところもあり 現在 48 出張所が設置されている。出張所では現在増設が実施、計画されている。出資者は連邦政府と民間経営者団体である。

(4) CRECE の使命

零細中小企業に対して、企業の問題を明らかにし、解決のツールを提供して、自立的な問題解決を支援すること。具体的には総合診断サービスおよび経営者訓練の提供である。

(5) CETRO-CRECE の活動

コンサルタントの数

ネットワークにおけるコンサルタントの総数は 2001 年 6 月現在で補助員 13 名を含めて 305 名である。2001 年の規定によれば、ネットワークは、雇用されるコンサルタントに対し CONOCER による一般コンサルティング基準による認定取得を奨励している。また 2002 年度からは政府補助金によるコンサルテーションを行う者には、認定取得が義務とされている。

サービスの内容

企業に提供するサービスは以下である。

総合診断

企業トレーニング

改善実施支援

市場調査

分野 (財務) 分析

サービス件数

表 2.4-1 企業総合診断件数

	2000 年 1 ~ 12 月	2001 年 1 ~ 5 月	2001 年 5 月	設立 ~ 2001 年 5 月累計
総合診断	5,637	2,569	648	14,313
その他	675	308	84	1,393
合計	6,312	2,877	732	15,706

これまでの累計の事業件数で見ると、企業の総合診断が圧倒的に多く、全体の 91.1% は総合診断によるものである。この総合診断事業の、平均の月間の事業件数で見ると、2000 年は月あたり 469 件、2001 年 1 ~ 4 月では月あたり 480 件、最近の 5 月一ヶ月のみだと 648 件と

月あたりの診断件数をかなり増加させている。連邦政府から交付される補助金は、2001年の総合診断サービスの受益者 6,798 社分の予算となっている。

2.4.2 CETRO-CRECE コンサルテーションについての提言

CETROによれば、3ヶ月以内にCETRO-CRECEネットワークのコンサルテーションの内容を大幅に改革し、顧客のニーズに基づいた、より効果の高いサービスを目指すとの事である。調査団も同様の考え方をしており、あらためて提言する必要もないかも知れないが、現在はまだそうになっていないので、いくつかの提言をまとめておく。

(1) 量から質への転換

- 1) CETRO-CRECE のサービスが、現行の零細企業相手の総合診断のレベルに、今後ともどまるとすれば、マニュアルの使い方を訓練していけばよい。実地経験を積むに従い、それなりに一定のレベルに達することは出来よう
- 2) CETRO-CRECE ネットワークは、現在まで実績を政府等に示すため、サービスした企業数での実績を重視してきた。創立間もない機関としては、やむを得ない点もあったであろう。しかし、型にはまったマニュアル至上型のサービスが、次第に企業側の不満を増加させてきている。CETRO-CRECE のサービスは、今、量から質への転換期を迎えている。
- 3) コンサルティング・サービスを、量から質へ転換するためには、具体的指導技術を向上させなければならない。すなわち、「診断」から「指導」へ重点を移すべきであろう。また、サプライヤー側の論理である「マニュアル遵守型」から、企業のニーズである「現場重視型」へ、あるいは「診断型」から「指導型」へ移行しなければならない。経営面、生産面ともに現場の実質的改善に役に立つコンサルティング技術が求められることになる。
- 4) CETRO-CRECE は2年以内に、零細規模企業から中小規模の企業へ、顧客の重点を移していきたいとしている。上の 3)の理由と併せて、CETRO-CRECE は今後、より高度で実践的な現場型コンサルテーション能力の向上を、図らねばならない。従って CETRO-CRECE の養成制度も、この方向で考えるべきである。
- 5) 以上を踏まえて、基本的理論面と実践的ケーススタディー面の教育を強化し、弱点を補強する必要がある。訓練方法としては専門家を招聘して教育講座の定期開催、CRECE 地方事務所間の交流、昇格試験制度の設定などが考えられる。これらの養成をCETRO 内部で全面的に実施することより、先、外部機関(大学など)にゆだねることも検討の余地があるのではないだろうか。

(2) 診断手順書の改訂

現行企業診断マニュアルの改訂も、当然大幅改革の中に含まれると考えている。この点についても上と同様の意見によって問題点と提言事項を述べる。但し詳細については、別冊報告書「診断 指導マニュアル改訂版及び CETRO-CRECE の新規創業支援の枠組み提案」において記述している。以下は手順書(マニュアル)の問題点と提案の項目だけを箇条書きにすることとする。

使用者である CRECE コンサルタントの指摘する問題点

- 1) 記入すべき書式 (Format) が多すぎる。
- 2) 企業の問題分析部分を多くすべきである。
- 3) マニュアルに欠けている部分や偏りがある。
- 4) マニュアルに現場の意見をもっと取り入れるべきである。

調査団からの助言

- 1) 本サービスの成果評価項目に雇用増を加える。
- 2) マクロ経営環境の調査分析をつけ加える。
- 3) コンサルタントとしての提言部分を充実する。
- 4) フィージビリティ評価項目を改善する。
- 5) 生産部門の現場改善にかかる手順書の改善をする。
- 6) 総合診断報告書の書式を定める。
- 7) 調査データをベンチマークとしてデータベース化する。
- 8) 無駄と重複を整理し、コンサルタントの能力を生産的助言に多く割けるようにする。

第3章

メキシコにおけるコンサルタント業界の現状と問題点

第3章 メキシコにおけるコンサルタント業界の現状と問題点

3.1 中小企業コンサルタントの需要

表 3.1-1 にメキシコにおける企業規模の定義を示し、表 3.1-2 には、メキシコの企業規模別、産業部門別の事業所数分布を示した。これによると、メキシコの事業所総数は約 330 万であり、99.8%が中小零細規模である。そのうちの 96.2%は零細企業で、これにはインフォーマル企業や個人事業主も含まれている。なお、事業所数は経済ユニット数であり、実際の企業数より大きい数値となっている。

表 3.1-1 メキシコの企業規模の定義（従業員数による）

産業セクター	零細企業	小企業	中企業	大企業
製造業	0～30	30～100	101～500	501以上
商業	0～5	6～20	21～100	101以上
サービス業	0～20	21～50	51～100	101以上

出典: Diario Oficial de la Federacion; 2000年3月15日

表 3.1-2 産業別、規模別企業分布（単位：1000）

産業セクター	零細企業	小企業	中企業	大企業	合計	中小零細
製造業	377.0	11.9	5.5	1.5	395.8	394.3
商業	1,513.3	66.0	12.8	2.0	1,594.2	1,592.1
サービス業	1,233.7	16.2	4.7	3.1	1,257.8	1,254.6
その他	36.8	0.5	0.1	1.0	37.5	37.4
合計	3,160.8	94.5	23.0	6.8	3,285.2	3,278.4
合計（%）	96.2	2.9	0.7	0.2	100.0	99.8

出典: INEGI

経済省では、中小零細企業振興を政策の一つの柱としており、そのためには企業診断・指導のコンサルティングが不可欠と考えている。経済省の試算に依れば、仮に年間 1.5 万社にコンサルティングをしても、40 年以上かかるほどの需要があるとしている。今、経済省は、大学課題において年間 4,000 人～5,000 人のコンサルタントを養成する「CONSULTE」構想を打ち出した。CONSULTE の卒業生は、当面零細企業を中心に、経営管理の導入部門の助言を行う役割を分担することになるであろう。CONSULTE の詳細は、コンサルタント養成制度の現状の項で述べる。ちなみに、表 3.1-3 から、2000 年の推定コンサルタント数は 2,135 人、年間サービス件数は 14,554 件となっている。

表 3.1-3 コンサルタント関連機関の業務概要（2000年現在）

機関名	設立	法人格 (監督官庁)	サービス内容	受益者企業数	零細企業比率 (%)	製造業比率 (%)	コンサルタント数	支店数 ^{*2)}
CETRO-CRECE	1996	民間基金 (経済省)	直接コンサルティング*	5,637	90	33	常勤305人	80(支所各州32+出張所48)
COMPITE	1997	社団法人 (経済省)	直接コンサルティング*	2,000	62	90	登録200人	23州にコンサルタント
CONACYT	1970	科学技術庁 (教育省)	コンサルタント費用補助金、 融資	392	n.a.	n.a.	登録577人	地方代表部11ヶ所
NAFIN	1934	国営銀行 (財務省)	コンサルタント費用融資	5,000	90 ^{*3)}	80	登録255人	銀行として国内32支店、海外5
BANCOMEXT	1937	国営銀行 (財務省)	コンサルタント費用補助金	1,025	70	95	登録106人	銀行として国内41、海外38
CIMO ^{*1)}	1988	中央官庁 (労働省)	コンサルタント費用補助金	500	66	27	登録692人	全国72を32に削減
				14,554			計2,135人	

* 1) CIMOは、2001年4月よりコンサルティング補助事業を廃止した。CIMOの登録人数だけは、データ・バンク(CIPI-BDC)登録数を使用した。

* 2) 支店数は2001年6月現在の数値。

* 3) 小企業を含む。

出典：JICA調査団の聞き取り調査による、詳細は章末の表を参照のこと。

3.2 中小企業コンサルタントの供給

(1) 政府系中小企業向けコンサルティング関連機関

メキシコにおけるコンサルタント活動分野は、一般市場での活動分野と政府開発プログラムでの活動分野に分けられる。前者は、大企業と中規模企業の需要を中心として、各種のコンサルテーション・サービスが、市場価格で取引されている。後者は、中小企業、零細企業を市場として、特に総合企業診断および技術改善分野で、コンサルテーション・サービスが展開されている。中小零細企業コンサルティングは政府開発プログラムが主体で、プログラム実施担当機関があり、また補助金などの公的支援を行っている。本報告書では中小零細企業コンサルティングの大宗を占める公的コンサルティング・サービスを調査対象としている。

メキシコの、政府系中小企業向けコンサルティング関連主要機関は、下記の5機関である。

- CETRO-CRECE：常勤コンサルタントによる零細企業向け総合企業診断。
- COMPITE：外部コンサルタント雇用による生産管理技術改善指導。
- CONACYT：技術近代化に必要なコンサルタント費用を補助または融資。
- NAFIN：技術改善目的のコンサルタント費用の融資。
- BANCOMEXT：輸出振興に必要なコンサルタント費用の補助。

この他に、労働省のCIMOがコンサルタント補助事業行っていたが、2001年4月に同事業を廃止した。労働省は、労働者の教育訓練に専念することになったためである。従来CIMOコンサルタントが担当してきた分野も、支店網を拡大しているCETRO-CRECEが、相当部分を今後担当していくこととなる。また民間コンサルタント企業協会であるCNECも、関連機関のひとつとして挙げられよう。しかし同協会は、もともと土木建築エンジニアリングのコンサルタント企業が集まった協会であり、中小企業へのコンサルティングに関連しては現在のところ、そう大きくない。

(2) コンサルタントの総数と雇用関係

表3.1-3に、政府系主要5機関とCIMOの概要を一覧表で示した。同表でメキシコのコンサルタント総数は、各機関からの聴き取り調査によって確かめた人数で推定2,135人である。大企業相手のコンサルタントも若干含まれていると考えられるが、5機関の活動内容からみてほぼ全数中小企業コンサルタントとみなしてもよいであろう。ただし、CIMOのコンサルタント数については、過去にCIMOの補助金によって活動したコンサルタントの累計が、5,000人であるとはかわからない。また、5,000人には、職業訓練のインストラクターも含まれている。そこでCIMOのコンサルタント数は、CIPIが2000年11月から供用を開始したコンサルタントデータベースCIPI-BDCに登録されている人数を採用した。

従来 CIMO の補助金で活動していたコンサルタントも、今後は他のプログラムにシフトして活動するはずであるから、総数に加えておく必要がある。

CIPI-BDC (CIPI コンサルタントバンク)に、2001 年 10 月末現在登録されているコンサルタント総数は、下表 3.2-1 で見るとおり1,701 人である。表 3.1-3 の聞き取り結果と比較すると、BDC は始動して日が浅いにもかかわらず約 80%をカバーしている。CIPI-BDC では重複登録はないように整理されているが、表 3.1-3 には一部重複登録の可能性はある。特に CIMO の補助金は COMPITE など他の機関のプログラムにも利用されている。しかし CIMO の登録人数には重複のない CIPI-BDC の数値を使うことで、重複部分は無視できるものと見なし、ここではメキシコの中小企業コンサルタント総数を 2,135 人と推定する。

表 3.2-1 CIPI-BDC 登録コンサルタント数 (2001 年 10 月 30 日現在)

プログラム名	実施機関	登録数
CETRO-CRECE ネットワーク	経済省	145
COMPITE	経済省	57
ISO9000	経済省	122
RCCT	CONACYT	565
CAT	NAFIN	73
PAT	BANCOMEXT	17
CIMO	STPS	692
FONAS	経済省-SEDESOL	30
合計 (%)		1,701

出典: CIPI

政府系機関で、コンサルタントを常勤として雇用しているのは、CETRO-CRECE の 305 人のみである。あとの 86%のコンサルタントは、各機関に登録されているにすぎない。ただ、登録コンサルタントのほとんどが、登録されている機関の行う同一プログラムにくり返し従事している例が多い。例えば COMPITE ワークショップ・コンサルタントは、繰り返しワークショップ・コンサルタント業務を行っている。CONACYT も同様である。これらプログラムには、コンサルティング分野と手法にそれぞれ特徴があって、幾つかの異なった機関の掛け持ちは難しい。

なお、CIMO のコンサルテーション補助金廃止は、今後中小企業コンサルタント市場に、かなり大きな影響を与えるものと予測される。費用支払い能力に限りがあある中小企業にとっては、CIMO が供与していた 50%の補助金なしでは、今後コンサルタント雇用が難しくなるであろう。例えば COMPITE の事業も、CIMO の補助金が多く利用されていたが、今後は補助金なしのサービスが余儀なくされる。

3.3 政府系コンサルティング・サービスの特徴

3.3.1 概観

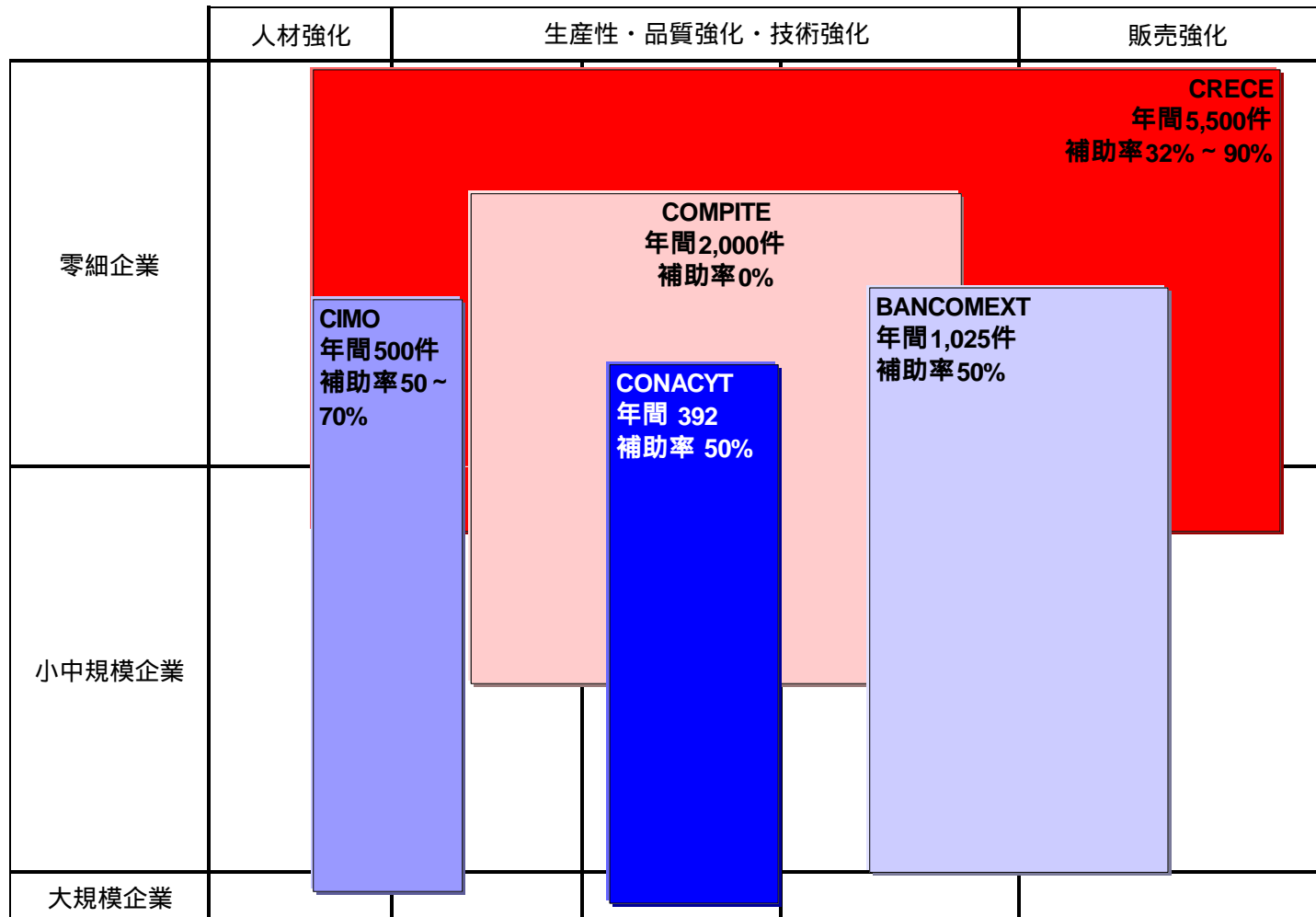
図 3.3-1 を参照しながら、メキシコの政府系コンサルティング・サービスの仕組みと特徴を以下に概観する。

経済省が、CETRO-CRECE とCOMPITE を設立し、中小企業へコンサルティング・サービスを開始したのは、いずれも1997年であった。この2機関だけが、独自の診断 指導手法を持って直接コンサルティングを行っている。CETRO-CRECE は常勤コンサルタントを雇用し、零細企業を中心に(零細企業比率 90%)企業総合診断分野を担当している。サービス件数に占める製造業比率は、33%である。COMPITE は、独自で教育 認定した登録コンサルタントを活用し、生産管理 改善分野でサービスを行っている。サービス件数に占める製造業比率は90%で、CETRO-CRECE より先規模の大きい企業が対象である(零細企業比率 62%)。なお、CETRO-CRECE ネットワークについての詳細解説をAnnex IV として巻末に添付している。

教育省傘下のCONACYTは、技術近代化と技術革新のために設立された審議会で、コンサルティング支援関連では3つのプログラムを持っている。支援方法としては、コンサルタントを雇用する企業に、雇用費用の補助あるいは融資する方法をとっている。3つのプログラムのうちPMT(技術近代化プログラム)とPCT(集団技術開発センター設置プログラム)は、補助金による支援でFIDETEC(技術近代化 R&D 基金)は融資による支援である。CONACYTは、プログラムの性格上特定分野のコンサルタントを、数多く(577人中402人)登録しており企業に紹介している。この登録制度名をRCCTと言う

大蔵省管轄の国立銀行であるNAFINとBANCOMEXTは、前者がコンサルタント費用の融資を行っており、後者が補助金交付を行っている。いずれもコンサルタントを雇用する企業に対する支援で、間接的コンサルティング機関と言えよう。開発銀行NAFINは、投資プロジェクト支援のためのプログラムCAT(コンサルティング資金クレジット)によって融資を行い、また登録コンサルタントを紹介する(登録制度名PRODEM)。CATによる融資件数のうち、零細企業比率が90%、製造業比率が80%である。貿易銀行BANCOMEXTは輸出振興を目的として、複数の企業が共同して行う事業にコンサルティング費用補助金を用意している。生産工程改善、国際市場調査、製品イメージアップ、の3つの分野で事業を行う際に補助金を交付する。プログラム名をPATと称する。受益者企業のうち零細企業比率70%、製造業比率95%であった。

図 3.3-1 各機関の対象企業規模と経営機能分野



出典：調査団作成

* NAFINIは融資のため除外

前述のように労働省の補助金プログラムCIMOは、2001年4月にコンサルタント分野支援を打ち切った。今後は労働者教育 訓練プログラムの補助金のみになる。

3.3.2 政府系コンサルティング機関の解説

章末に添付した表 3.4-1 から表 3.4-7 に、主要 5 機関とCIMO、CNEC の詳細な情報を添付している。以下に、主要 5 機関の主要業務内容を参考のため解説をしておく。

(1) CETRO-CRECE

設立背景と趣旨：

CETRO-CRECE は 1996 年の設立で、1997 年業務を開始した。CRECE は、全国に展開する中小企業向けに直接コンサルティングを行う機関である。政府資金と民間資金で設立されたが、法人格は民間の信託基金である。CETRO は、各州 CRECE を統括する本社機能を持っていて、オフィスはメキシコシティにある。全体を一括して CETRO-CRECE ネットワークと称する。政府は、経済省 - NAFIN - CETRO-CRECE というレートでコンサルテーションの補助金を出している。

サービス内容 / プログラム：

零細中小企業を対象に、整備されたマニュアルに沿って「特別支援」と称する直接コンサルティングを行っている。直接コンサルティングとは、一定のマニュアルに沿って独自のコンサルティングを行うことを意味し、補助金等による間接的支援だけではないということである。顧客の 90% が零細企業であったが、今後は中小規模企業へのサービスも力を入れる方針である。「特別支援」のフローは下記の通りである。

段階 1：予備診断

段階 2：総合診断

段階 3：実施計画作成（企業との協同作業）

段階 4：実施計画導入フォローアップ（外部委託が中心）

段階 5：事後評価（金融機関の紹介を含む）

総合診断では、工場訪問に 4～5 日かける。

地方展開：

地方展開はまず 32 州にオフィスを置き、2001 年 5 月現在、各州 CRECE の出張所を加えて 80 拠点までネットワークを拡大している。各州 CRECE32、活動中出張所 41、準備中出張所 7。2002 年までには、目標の 100 拠点設置を達成しようとしている。

コンサルタント数と格付け：

CETRO-CRECE は政府系コンサルティング機関としては、唯一常勤として雇用のコンサルタントを用いてサービスを行っている。ネットワーク全体のコンサルタント総数は補助員 13 名を含めて 305 名 (2001 年 6 月末現在)。コンサルタントの専門分野としては Engineering、Management、Accounting の分野が多い。そのほか、必要に応じて臨時雇用もしており、そのため外部コンサルタントが 181 人登録されている。コンサルタントのランク付けは以下の通りである。

- マスター (16 人)
30 才～34 才程度、CRECE で 2 年以上、また少なくとも過去 2 ヶ所以上の CRECE での勤務を有する。ジュニア 2000 を 2～3 人率いる。
- シニア (81 人)
28 才～30 才程度、CRECE で 2 年以上の経験。他のコンサルタントの教育 / 指導能力を有する。
- ジュニア (86 人)
25 才～27 才程度、実務経験 2～3 年。
- ジュニア 2000 (109 人)
大学卒業後 1～2 年。
- 補助員 (13 人)
コンサルタント補助。

審査方法

- 1) 書類審査 (入社時)
- 2) 受益企業による評価
- 3) 上司指導員による実績評価
- 4) 目標達成度評価 (個人目標、組織目標)

コンサルテーションの料金：

1 件当たりのコンサルテーション料金は、下記の通り

- | | |
|-------|---------------------|
| 零細企業： | 2,400 ペソ+ 税金 (15%) |
| 小企業： | 10,000 ペソ+ 税金 (15%) |
| 中企業： | 20,000 ペソ+ 税金 (15%) |

補助金等政府支援策：

上の料金表に対して、実績ベースで見ると下記比率の補助金が政府から援助されている。

企業規模 / 業種	製造業	商業	サービス業
零細企業	90%	86%	89%
小企業	66%	62%	63%
中企業	32%	40%	53%

コンサルタントの報酬(ペソ/月)：

ジュニア 2000 : 6,355 ~ 9,340	ジュニア 9,650 ~ 16,910
シニア : 13,025 ~ 22,840	マスター : 17,585 ~ 30,830

(2) COMPITE

設立背景と趣旨：

経済省が基金を出して 1997 年に設立された社団法人で、運営資金の一部(ただし、事業拡大による増加運転資金分とコンサルタント訓練費用のみ)を経済省が補助している。自動車メーカーのジェネラルモーターズ(GM)の技術協力をベースに、メキシコ製造業の生産管理改善と品質改善を目的として設立されたものである。GMはマニュアル供与やコンサルタントの教育訓練等を通じて、改善手法をCOMPITEに技術移転をしている。教育されたCOMPITEの登録コンサルタントが、メキシコ企業に生産管理改善を指導することになる。GMの改善手法は、日本の「カイゼン」などの管理技術が多く導入されている。

サービス内容 / プログラム：

サービス内容は3種類あり、受益企業数は、3種類の合計で6,700にのぼる(2000年)。

- ワークショップ(直接コンサルティングによる生産管理改善(2,000社))
- ISO ISO9000の審査/認証(700社)
- キャパシティ・ビルディング(品質改善教育訓練(400件 4,000社))

表 3.1-3 の受益者企業数にはワークショップの2,000社のみを計上した。ワークショップによる生産管理改善では、生産性100%増、在庫量60%減、サイクルタイム60%減、工場スペース30%減、を平均的実績の目標値としている。予備診断に1日、ワークショップに1社当たり4~5日かける。

地方展開：

23の州にコンサルタントを配置して、サービスの拠点としている。

コンサルタント数と格付け：

登録コンサルタント総数 200 人。全て独立個人コンサルタントで常勤はいない。

COMPITE はワークショッププログラムのために、外部コンサルタントをコンサルタント、インストラクター、インストラクター、パートナーの 3 ランクで格付けしている。ワークショップ従事コンサルタントの登録条件は下記の通り

- 1) 学歴 学士または修士
- 2) 職歴 エンジニア、工場管理、機械技術、電気技術、化学技術、いずれかの知識経験があること
- 3) 実務経験 生産管理 5 年、講師経験 3 年
- 4) COMPITE での経験 生産工程コンサルティング 3 回
- 5) 手法取得 COMPITE のワークショップ手法を習得すること

	コンサルタント	インストラクター	パートナー	合計
ワークショップ	49	5	6	60
ISO 審査員	72	16	2	90
研修講師	格付けなし	格付けなし	格付けなし	50
合計	121	21	8	200

登録審査方法

登録時に下記のような審査があり、合格率は 10% と厳しい。

- 1) 書類審査
- 2) 面接試験
- 3) 筆記試験
- 4) 実習での指導員による評価

コンサルテーションの料金：

ワークショップ 1 件 1 社当たりの、コンサルテーション料金は下記の通り、予備診断は無料。

零細企業： 16,500 ペソ+ 税金 (15%)

小企業： 20,000 ペソ+ 税金 (15%)

中企業： 27,500 ペソ+ 税金 (15%)

補助金等政府支援策：

COMPITE 自身のプログラムには、補助金等の支援策は準備されていない。ただし CIMO から中小企業 7,500 ペソ、零細企業 9,000 ペソの補助金の適用を受けてきたケースも多い。また、州政府、業界団体、商工会議所の補助を受ける企業もある。COMPITE のサービスも、多くの場合別のプログラム補助金を利用されている。

コンサルタントの報酬：

1 回のワークショップ実施につき 9,000 ペソに、資格手当と業績手当がプラスされる。

(3) CONACYT

設立背景と趣旨：

CONACYT (科学技術審議会) は、教育省の管轄下で 1970 年に設立された。設立目的は、産業界との綿密な連携を軸に、科学技術の振興をとおして社会発展に寄与することとされた。CONACYT は、科学技術の主要な分野を網羅した技術センターなどの機関から構成されている審議会である。1998 年から、中小企業支援のためコンサルタント雇用に対する補助金交付、および融資を開始した。

サービス内容 / プログラム：

CONACYT は、CETRO-CRECE や COMPITE と異なり、自身がコンサルタントを使って、定型化された手法でコンサルティング・サービスを行っている訳ではない。企業がコンサルタントを雇用する際、補助金交付あるいは融資を行う支援プログラムを持っているということである。プログラムは下記のように 3 つあって、年平均の支援実績は合計で約 400 件であった。なお前掲の表 3.1-3 には PMT と PCT の受益企業数を載せたものである。

プログラム	目的	支援方法	想定対象企業規模	支援件数 (年平均)
PMT	技術近代化支援	補助金 50%	中小規模	380
PCT	集団技術センター設立支援	補助金 50%	小零細規模	12
FIDETEC	技術近代化 R&D 支援	融資	規模想定なし	15

地方展開：

全国に、36 拠点がある。

コンサルタント数と格付け：

企業に対してコンサルタントを紹介するため、登録制度 (RCCT) を持っていて、2001 年 3 月現在登録コンサルタント数合計 577 人である。その内訳は一般コンサルタント46 人、専門技術コンサルタント(46 技術分野)402 人、両分野に登録しているコンサルタントは別に集計されていて 133 人。独立個人コンサルタント約 20%、組織所属で個人登録しているコンサルタント約 80%。CONACYT は、特定分野の専門技術コンサルタントを、多く登録しているのが特徴的である。一般コンサルタントと専門技術コンサルタントの、格付け基準は同じ項目でされるが、ウェイト付を少し変えている。前の数字が一般コンサルタント用、後の数値が専門技術コンサルタント用のウェイトである。全て書類審査で、合格率 30%。

- ・学歴 (12% :12%)
- ・専門分野での研究 指導経験 (10% :15%)
- ・職歴 (32% :30%)
- ・コンサルタント経験 (46% :43%)

登録審査基準

- 1) 工学系の学士または修士の学歴があること
- 2) 登録分野での職務経験があること
- 3) 研究機関や大学での研究、講師の経験があること
- 4) コンサルタント経験が 2 年以上あること

コンサルテーションの料金：

企業とコンサルタントの契約による。

補助金等政府支援策：

PMT 初期技術評価：契約総額 500 万米ドルを限度とし、その 50% まで補助

PMT 開発プロジェクト実施：契約総額 10 万米ドルを限度とし、その 50% まで補助

PCT：契約総額 150 万米ドルを限度とし、その 50% まで補助

FIDETEC：融資限度額 150 万米ドル

コンサルタントの報酬：

企業とコンサルタントの契約による。

(4) NAFIN

設立背景と趣旨：

国立開発銀行として、1934年に設立された。政府機関のための金融機関、民間セクターに対する開発銀行、そして中小企業に対する投融資銀行としての役割を持っている。1989年以前は、国営企業を主な貸付先としていたが、1989年以降から、中小企業を主な融資ターゲットとしている。

サービス内容 / プログラム：

NAFINは自身がコンサルタントを使って、定型手法でコンサルティングサービスを行っている訳ではない。企業がコンサルタントを雇用する際、その費用を融資するプログラム(CAT)を持っているということである。融資実績は、2000年で5,000件であった。内訳は初期診断900件、6ヶ月以内の短期技術改善コンサルティング3,000件、6ヶ月以上のコンサルティング3,000件であった。そのほかコンサルティング関連事業としては、コンサルタントの登録・紹介、コンサルタント養成も行っている。最近ベンチマークデータベースを利用した企業診断モデルを無料で開放し、サプライヤー開発コンサルティング事業を実験的に開始した。後者は下請け取引振興プログラムである。

地方展開：

銀行業務を行う国内支店が32ある。海外に5拠点。

コンサルタント数と格付け：

コンサルタント登録制度(PRODEM)を持っていて、総計255人が登録されている。NAFINのプログラムを利用する企業に、登録コンサルタントを紹介する。独立個人コンサルタントと法人コンサルタント両方が登録されている。格付けはジュニア60%、シニア40%であるが、現在格付け見直し中である。実験的に開始したサプライヤー開発コンサルティング事業には、企業取引指導の手法の訓練を受けた、特殊コンサルタントを別途登録している。ただ、2001年6月現在まだ6人にどまっている。

コンサルテーションの料金：

企業が、PRODEM登録コンサルタントを雇用する形態をとる。コンサルティングの料金は、企業とコンサルタント間で交渉決定し、NAFINはコンサルティングして企業に融資する。

補助金等政府支援策：

30,000 米ドルをコンサルティング契約額の限度として、その 85% まで融資する。利息は市中金利を適用する。

コンサルタントの報酬：

企業とコンサルタントとの契約による。

(5) BANCOMEXT

設立背景と趣旨：

1937 年設立の国立銀行である。BANCOMEXT の活動は、貿易金融、輸出促進が中心である。したがって、中小企業への支援ということでは、NAFIN と較べて限定的なものとなっている。

サービス内容 / プログラム：

BANCOMEXT は輸出振興を目的とし、複数企業が共同で事業を行う場合に、コンサルティング費用を補助するプログラム、RAT (技術支援プログラム) を用意している。共同事業は下記の 3 つの分野に分類され、それぞれ異なった補助金限度額が設定されている。

- a) 生産工程改善 輸出競争力向上のための生産工程改善、国際認証取得
- b) 国際市場調査 輸出ターゲット市場の調査
- c) メキシコ製品イメージ向上 海外での展示会等による輸出促進

受益者企業数は 2000 年実績で、a) が 72 プロジェクト 400 社、b) と c) 合わせて 29 プロジェクト 625 社、合計 1,025 社であった。

地方展開：

BANCOMEXT の支店数は、国内 41、海外 38 である。

コンサルタント数と格付け：

登録コンサルタント数は 106 人。BANCOMEXT は、自身でコンサルタントを雇用することはない。補助金交付を受ける企業集団がコンサルタントを雇用する。その際求めに応じて、コンサルタント登録リストを提供して紹介する。企業集団はこのリストからコンサルタントを選ぶ義務はない。また BANCOMEXT は、登録コンサルタントの格付けは行っていない。

コンサルテーションの料金：

企業集団とコンサルタントの間の交渉による。

補助金等政府支援策：

3 つの分野の、補助金交付限度額は下のように設定されている。企業集団が補助金を受け取る。

- a) 生産工程改善 総額限度額 2 万米ドルの 50% まで補助金を交付する。
- b) 国際市場調査 総額限度額 5 万米ドルの 50% まで補助金を交付する。
- c) メキシコ製品イメージ向上 総額限度額 2,000 万米ドルの 50% まで補助金を交付する。

コンサルタントの報酬：

企業集団とコンサルタントの間の交渉による。

3.4 中小企業コンサルタント業界の課題と提言

(1) 結論と課題

1) 供給不足の状況

メキシコの企業規模別産業構造は、中小零細企業のうちで零細企業が多いことにある。仮に3,160,000の零細企業(事業所数。インフォーマルセクターを含む。以下同じ)の20%がコンサルタントサービスを受けるとして、現状の15,000件/年のサービス件数では、42年の歳月を必要とする。逆にこれを5年に短縮するとすれば、8.4倍の中小企業コンサルタントが必要で現在推定数2,135人のコンサルタントが18,000人に増えなければならない計算になる。中小企業コンサルタントは供給不足状況にあり、養成を急がねばならないという結論となる。

2) ハイレベルのコンサルタントの不足

ここでいうハイレベルのコンサルタントとは、国際競争力を必要とする中小規模の企業に対して経営指導、技術指導が出来る能力を持ったコンサルタントのことである。なお零細企業へのコンサルテーションサービスは、一般に総合診断までが主体であって、具体的指導までは能力が及ばない。現在のメキシコにおけるハイレベルのコンサルタント数を推定すると、CETRO-CRECE マスターレベルの16人、COMPITE ワークショップコンサルタントの60人、NAFIN 登録のシニア約100人である。これにCONACYTの産業分野別コンサルタント535人を加えて合計711人にすぎない。中小規模企業数117,500に較べても、また零細企業が小規模、中規模へと成長していかなければならない。メキシコの実情からみてもハイレベルコンサルタントの供給力も少ないといえよう

(2) 提言

1) 養成制度と認定制度の強化が必要

本来は零細企業向けコンサルタントもハイレベルコンサルタントあるいはシニアコンサルタントであるのが望ましい。なぜならば経済指導力、技術指導力を持ったコンサルタントが零細企業を中小企業へと成長させる能力をもっているからである。まずはジュニアコンサルタントを育成し、経験を積んでシニアコンサルタントへ成長させていく養成制度の充実が必要であろう。またそれに伴う段階的認定制度も改善、強化されなければならないだろう。

表 3.4-1 CETRO-CRECE の業務内容

調査項目		調査結果																
1. 設立	1.1 設立年月日	1996																
	1.2 法人格	一部政府出資の民間資金、民間資金は企業連絡会（CCE）を通じて出資。CRECE は地域組織、CETRO はその管理機関																
	1.3 所管官庁	経済省																
	1.4 中小企業事業開始年	1997																
2. 組織概要	2.1 支所数	32 支所 + 41 出張所(操業中) + 7 出張所 (準備中) = 80 (2001 年 7 月末現在) 合計 100 ヶ所で増加計画																
	2.2 管理スタッフ数	CETRO-CRECE ネットワークでの総数 400 人 (2000 年)																
	2.3 運営年予算(百万ペソ)	224 うち政府補助 24 (2000 年)																
3. コンサルタント関連事業の目的と分野	3.1 目的	資金難にある零細中小企業に対する支援																
	3.2 分野	総合診断 (コンサルティング以外では改善実施支援・市場調査・財務分析)																
	3.3 主たる対象企業規模	小規模、零細企業																
	3.4 事業内容	1: 総合診断コンサルティング 2: 内部コンサルタント育成 3: 外部コンサルタントへの紹介																
4. コンサルタント資源	4.1 活用コンサルタント	常勤コンサルタント																
	4.2 登録コンサルタント数	内部 305 人、外部コンサルタント登録 181 人																
	4.2 コンサルタントの分野別内訳	内部: 総合診断のため分野別業務はしない。 外部: 生産・販売・財務・人事・経営で分野登録																
	4.3 資格別人数	マスター:16 人、シニア:81 人、ジュニア:86 人、ジュニア 2000:109 人、補助員:13 人 合計 305 名 (2001 年 6 月現在)																
	4.4 コンサルタント総人数の趨勢	支所・出張所増加につれて増加予定																
5. コンサルタントの格付け	5.1 格付け基準	(内部) 1: 大学卒学歴 (経営・財務系 90%、工学系 10%) 2: 職歴不問 社会奉仕経験要 3: CETRO-CRECE 診断手法の習得 4: コンサル実務経験 (格付によって必要経験年数は異なる)																
		(外部) 1: コンサルタント経験 2: CETRO-CRECE 方式の理解																
	5.2 審査方法	(内部) 1: 書類審査 2: 顧客評価 3: 指導員評価 4: 業績評価 (個人目標・組織目標) (外部) 1: 書類審査																
	5.3 格付け有効期限	なし																
	5.4 更新方法と基準	自動更新 (顧客クレームが続くと登録抹消)																
	5.5 認定登録費用	なし																
6. コンサルテーションの特徴	6.1 方法	原則 1 名による総合診断																
	6.2 サービス期間/投入日数	1 社あたり平均 4~5 週間 うち訪問調査 4~5 日																
	6.3 料金 (ペソ)	中規模 20,000 小規模 10,000 零細 2,400 (+ 税 15%)																
	6.4 政府補助金等 (%)	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>製造</th> <th>商業</th> <th>サービス</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>零細</td> <td>90</td> <td>86</td> <td>89</td> </tr> <tr> <td>小規模</td> <td>66</td> <td>62</td> <td>63</td> </tr> <tr> <td>中規模</td> <td>32</td> <td>40</td> <td>53</td> </tr> </tbody> </table>		製造	商業	サービス	零細	90	86	89	小規模	66	62	63	中規模	32	40	53
		製造	商業	サービス														
	零細	90	86	89														
小規模	66	62	63															
中規模	32	40	53															
6.5 年間受益企業数	昨年 5,637 社																	
6.6 コンサルタント報酬 (中央値)	訓練生 7,829 ペソ/月、ジュニア 13,280 ペソ/月、シニア 17,932 ペソ/月、マスター 24,208 ペソ/月																	
7. コンサルテーション実績	7.1 企業規模別受益企業	中企業: 2.6% 小企業: 7.9% 零細企業: 89.5%																
	7.2 産業別内訳	製造 32.5%、商業 41%、サービス・その他 26.5%																
	7.3 サービス内容別内訳	総合診断、活動計画作成、フォローアップによる解決																

出典：調査団のヒアリングによる

表 3.4-2 COMPITE の業務内容

調査項目		調査結果
1. 設立	1.1 設立年	1997
	1.2 法人格	社団法人(経済省の補助金は受けているが民間団体である。)
	1.3 所管官庁	経済省
	1.4 中小企業事業開始年	1997
2. 組織概要	2.1 支所数	全国 23 州にプログラムを実施できるコンサルタントがいる。
	2.2 管理スタッフ数	46 人
	2.3 年予算(百万ペソ)	昨年予算は総額で 60 百万ペソ、内 14 百万が経済省からの補助金。今年の予算は推定 90 百万ペソ、中 14 百万が経済省からの補助金。その他は自己収入である。(うち政府補助は事業増に伴う運転資金と訓練費用のみ)
3. コンサルタント関連事業の目的と分野	3.1 目的	小規模企業の生産性と品質改善および新技術の導入
	3.2 分野	工場の生産性向上、ISO9000 や QS9000 等の品質認証認定、人材開発
	3.3 主たる対象企業規模	小零細規模企業
	3.4 事業内容	1: 生産性および品質改善コンサルティング 2: 外部コンサルタントの COMPITE メソッド育成
4. コンサルタント資源	4.1 活用コンサルタント	外部コンサルタント(個人)
	4.2 登録コンサルタント数	合計 200 名の外部コンサルタントを登録
	4.3 コンサルタントの分野別内訳	1: ワークショップ 60 人 2: ISO 審査員 90 人 3: 研修インストラクター 50 人
	4.4 資格別人数	現在 200 名の登録コンサルタント 1: ワークショップ: コンサルタント 49 人、インストラクター-コンサルタント 5 人、パートナー 6 人 2: ISO 審査員: コンサルタント 72 人、インストラクター-コンサルタント 16 人、パートナー 2 3: 研修インストラクター: 格付けなく 50 人
	4.5 コンサルタント総人数の趨勢	今年度 320 名に増員予定
5. コンサルタントの格付け	5.1 登録基準	(ワークショップの場合) 1: 学士または修士学歴 2: エンジニア・工場管理・機械技術・電気技術・化学技術のいずれかの知識 3: 生産管理 5 年 and/or 講師 3 年の経験 4: COMPITE での実務経験 (生産工程のコンサルティング 3 回の経験) 5: COMPITE のワークショップ手法の習得 (OJT 実習 200 時間)
	5.2 審査方法	(ワークショップの場合) 1: 書類審査 2: インタビュー 3: 筆記試験 4: 実習を通じての指導員による評価 合格率: 10%
	5.3 有効期限	過去 2 回のコンサルティング成績により常に更新
	5.4 更新方法と基準	顧客評価により平均 95%以上の評点が資格継承要件
	5.5 認定登録費用	なし。
6. コンサルテーションの特徴	6.1 方法	原則 1 名による工場での手順書に沿ったコンサルテーション (改善ワークショップ実施)
	6.2 サービス期間/投入日数	1: 事前診断 - スキームの適合性審査 (経営者インタビュー 1 日) 2: 実施 - 1 社あたり平均 4~5 日の現場活動
	6.3 料金(ペソ)	中規模 27,500 小規模 20,000 零細 16,500 (+税 15%)
	6.4 政府等補助金支援	COMPITE のプログラム自体にはナシ。ただし、CIMO による補助(零細 9,000 ペソ、中小 7,500 ペソ)が適用されてきた例が多い。また、各地域毎の州政府・業界団体・工業会議所等の補助も適用されている。
	6.5 年間受益企業数	2000 年ワークショップ実施 2,000 件 (予算診断のみ 700 件、本診断実施 1,300 件)
	6.6 コンサル報酬基準と金額	1 回の実施につき 9,000 ペソ + 資格手当および業績手当
7. コンサルテーション実績	7.1 企業規模別内訳	大企業: 1% 中企業: 14% 小企業: 23% 零細企業: 62%
	7.2 産業別内訳	ワークショップは製造業のみ。その他のサービスは全業種
	7.3 サービス内容別内訳	ワークショップは定型コンサルテーションのため内容別の内訳はない

出典: 調査団のヒアリングによる

表 3.4-3 CONACYT の業務内容

調査項目		調査結果
1. 設立	1.1 設立年	1970 . 12 . 30
	1.2 法人格	科学技術審議会
	1.3 所管官庁	教育省
	1.4 中小企業事業開始年	1998 10月
2. 組織概要	2.1 支所数	地方代表部 11ヶ所
	2.2 管理スタッフ数	1,100名(全体)
	2.3 年予算(百万ペソ)	回答なし(100%政府予算)
3. コンサルタント関連事業の目的と分野	3.1 目的	専門技術コンサルティングの市場を強化し、生産セクターの必要性を突きとめ、研究、技術革新、近代化プロジェクトに貢献する。
	3.2 分野	エンジニアリング、製造技術、技術開発、応用研究
	3.3 主たる対象企業規模	零細中小企業
	3.4 事業内容	1: コンサルタント登録・斡旋 2: コンサルティング補助および融資(技術開発各プロジェクトのコンサルタント雇用費用を補助または融資する)
4. コンサルタント資源	4.1 活用コンサルタント	外部コンサルタント(独立個人 20% 法人所属 80%)
	4.2 登録コンサルタント数	合計 577人(名称 RCCT)
	4.3 コンサルタントの分野別内訳	1: 一般コンサルタント(中小企業診断と問題解決を中心とする) 46 2: 専門技術コンサルタント(大分類 45 技術) 402 3: 両分野登録コンサルタント 133
	4.4 資格別人数	資格基準はない。登録人数 577人
	4.5 コンサルタント総人数の趨勢	増加傾向
5. コンサルタントの格付け	5.1 格付け基準	1: 工学系の学士または修士学歴 2: 登録分野での職務経験 3: 研究機関や大学での研究・講師の経験 4: コンサルタント実務経験(2年以上)
	5.2 審査方法	1: 書類審査 合格率: 30%
	5.3 格付け有効期限	2年毎に更新
	5.4 更新方法と基準	評価票を適用(2年間の実績、企業側評価、追加研修その他)
	5.5 認定登録費用	無料
6. コンサルテーションの特徴	6.1 方法	企業向け専門コンサルティングで適用スキームは3種 1: RMT(技術近代化) 2: PCT(集団技術開発センター設置) 3: FIDTEC(技術開発支援融資)
	6.2 サービス期間/投入日数	事業案件毎に異なる
	6.3 料金(ペソ)	コンサルタント雇用の50%を補助
	6.4 補助金等政府支援	50%補助
	6.5 年間受益企業数	年平均 380件(PMTの場合)
	6.6 1件あたりの補助対象額の上限(または融資)	1:PMT 技術近代化補助 一般コンサル 500USD 専門コンサル 10万 USD 2:PCT 集団技術開発センター設置補助 評価 500USD 実施 2500USD) 3:FIDTEC 技術開発支援融資(融資限度額) 150万 USD
7. コンサルテーション実績	7.1 企業規模別内訳	PMT は中小零細対象 380件 その他の事業は規模制限なし
	7.2 産業別内訳	製造業がほとんど
	7.3 サービス内容別内訳	PMT(技術開発補助) 380件 PCT(集団技術開発センター設置補助) 12件 FICETEC(技術開発融資) 15件

出典: 調査団のヒアリングによる

表 3.4-4 NAFIN のコンサルティング関連業務

調査項目		調査結果
1. 設立	1.1 設立年月日	1934 年
	1.2 法人格	国立金融機関 (Sociedad Nacional de Credito)
	1.3 所管官庁	大蔵省
	1.4 中小企業事業開始年	かなり以前から種々の信託基金 (例えば調査、プロジェクト基金) などを通じ中小企業支援を実施。 1989 年以降は中小企業振興が最重要となる。
2. 組織概要	2.1 支所数	国内 32 + 海外 5 (銀行の支店数である)
	2.2 管理スタッフ数	約 1,800 人 (銀行業務が主体)
	2.3 年予算(百万ペソ)	181,298.9 百万ペソ (1999 年間貸出額) (出資金は 100%政府)
3. コンサルタント関連事業の目的と分野	3.1 目的	零細中小企業を中心した融資および支援 (コンサルティングと訓練)
	3.2 分野	コンサルタント登録・斡旋 コンサルティング費用融資 コンサルタント養成
	3.3 主たる対象企業規模	零細中小規模企業
	3.4 事業内容	1: コンサルティング資金融資 (CAT) 2: ベンチマークを含む企業診断モデル 3: サプライヤー開発コンサルティング (実験中) 2 と 3 は新規のコンサルティング事業
4. コンサルタント資源	4.1 活用コンサルタント	外部のコンサルタント
	4.2 登録コンサルタント数	255 人
	4.3 コンサルタントの分野別内訳	国連のセクター分類に従った分野別登録
	4.4 資格別人数	ジュニア: 60% シニア: 40% (但し現在見直し中)
	4.5 コンサルタント総人数の趨勢	現在見直し中のため減少している
5. コンサルタントの格付け	5.1 格付け基準	特になし 1: 旧来のコンサルティング事業登録者は NAFIN の評価により選別 2: 新規コンサルティング事業は内部訓練による
	5.2 審査方法	1: 旧来コンサルティング事業登録者は顧客評価 2: 新規コンサルティング事業は指導員による評価 合格率 - 新旧ともリクルート方式で原則全員
	5.3 格付け有効期限	なし
	5.4 更新方法及び基準	なし (以前は一年毎に各州代表部で活動、成果の確認をしていたが、現在は行われていない。)
	5.5 認定登録費用	なし
6. コンサルテーションの特徴	6.1 方法	1: 新規コンサルティングスキームは特定目的コンサルティング 2: 旧来からの CAT は各専門コンサルタントが個別に顧客と決定する
	6.2 サービス期間/投入日数	CAT の場合 2 年以内
	6.3 料金 (ペソ)	各専門コンサルタントが個別に顧客と決定する CAT の場合 費用の 85%融資、30,000USD が融資限度
	6.4 補助金等政府支援	融資資金の供給 - 利息は市中金利
	6.5 年間受益企業数	CAT 昨年約 5,000 件 (初期診断: 900 件、品質・生産性・環境に関する 6 ヶ月までの短期コンサルティング: 3,000 件、6 ヶ月以上の中長期専門コンサルティング: 1,000 件)
	6.6 コンサルタント報酬	案件毎に決められる
7. コンサルテーション実績	7.1 企業規模別内訳	中規模企業: 10% 小規模および零細企業: 90% (CAT の場合)
	7.2 産業別内訳	製造業: 80% 商業、サービス業: 20% (CAT の場合)
	7.3 サービス内容別内訳	不明

出典: 調査団のヒアリングによる

表 3.4-5 BANCOMETX コンサルティング関連業務

調査項目		調査結果
1. 設立	1.1 設立年月日	1937 年
	1.2 法人格	国立金融機関 (Sociedad Nacional de Credito)
	1.3 所管官庁	大蔵省
	1.4 中小企業事業開始年	1937 年
2. 組織概要	2.1 支所数	国内 41 海外 38 (銀行としての支店数)
	2.2 管理スタッフ数	1,800 名 (銀行業務主体)
	2.3 年予算(百万ペソ)	4,543 百万 USD (出資金は 100%政府)
3. コンサルタント関連事業の目的と分野	3.1 目的	零細中小企業を中心した輸出振興支援。複数の中小企業による共同プロジェクトを原則とする。
	3.2 分野	コンサルティング補助 コンサルタント登録
	3.3 主たる対象企業規模	零細中小規模企業
	3.4 事業内容	1: PAT (生産工程改善) による生産プロセス改善の支援 2: 国際認証取得支援 3: 海外展示会等のイメージアップ支援 4: 国際市場またはターゲット市場調査支援
4. コンサルタント資源	4.1 活用コンサルタント	外部のコンサルタント(法人および個人、海外コンサルファームも含む)
	4.2 登録コンサルタント数	106 人
	4.3 コンサルタントの分野別内訳	特に分野別登録はしていないが、国際競争力確保の観点から 1: 輸出市場調査 2: ISO ないし QS 等の品質認証取得 3: 生産プロセス改善 等が多い
	4.4 資格別人数	格付なし
	4.5 コンサルタント総人数の趨勢	変化なし
5. コンサルタントの格付け	5.1 格付け基準	(補助金交付の際の審査基準) 1: 企業業績および経歴 2: プロジェクト計画の妥当性
	5.2 審査方法	1: 書類審査 2: CNEC 等第三者機関の評価情報 合格率 不明(大多数と推測)
	5.3 格付け有効期限	なし
	5.4 更新方法と基準	なし
	5.5 認定登録費用	なし
6. コンサルテーションの特徴	6.1 方法	各専門コンサルタントが個別に顧客と決定する
	6.2 サービス期間/投入日数	各専門コンサルタントが個別に顧客と決定する
	6.3 料金(ペソ)	各専門コンサルタントが個別に顧客と決定する
	6.4 補助金等政府支援	総費用上限(2 万~2,000 万 USD プロジェクト目的により異なる)の 50%を補助
	6.5 年間受益企業数	昨年 1,025 社
	6.6 コンサルタント報酬	各専門コンサルタントが個別に顧客と決定する
7. コンサルテーション実績	7.1 企業規模別内訳	98%が中小零細企業(年間売上で小規模企業の場合 0-2 百万 USD 中規模企業の場合 2-20 百万 USD が対象企業)
	7.2 産業別内訳	PAT の場合製造業がほぼ 100%
	7.3 サービス内容別内訳	工程改善 72 プロジェクト(400 社)、その他マーケティング関連 39 プロジェクト(625 社): 複数の企業による共同プロジェクトを支援

出典: 調査団のヒアリングによる

表 3.4-6 CNEC の業務内容

調査項目		調査結果
1. 設立	1.1 設立年	1985
	1.2 法人格	非営利公益団体、民間コンサルタント会社協会
	1.3 所管官庁	なし
	1.4 中小企業事業開始年	特に中小企業対象にはしていない
2. 組織概要	2.1 支所数	支部 6 代表部 7 + 各州代表幹事
	2.2 管理スタッフ数	12
	2.3 年予算(百万ペソ)	3.5~4
3. コンサルタント関連事業の目的と分野	3.1 目的	会員コンサルタント企業の振興
	3.2 会員会社の分野	建設、エンジニアリング、経営管理
	3.3 会員	中規模、大規模企業
	3.4 事業内容	1: 会員コンサルタント企業の振興 2: コンサルタントへの情報提供 3: コンサルタントの認定・登録
4. コンサルタント資源	4.1 活用コンサルタント	会員コンサルタント(法人)
	4.2 登録コンサルタント数	合計 700 名のコンサルタント法人および個人(法人主体)
	4.2 会員の業種分野	1: 経済・投資・財務 8% 2: 企業管理・経営 20% 3: 建設計画・設計 31% 4: 工事監理 26% 5: 専門技術 15%
	4.3 資格別人数	格付けはないが、会員企業のうち認定コンサルタントは 130 社
	4.4 会員数の趨勢	最盛期 1,700 社が会員、現在 700 社で減少傾向
5. 会社の会員登録	5.1 登録基準	1: 過去の業務実績 2: 法人としての健全性・安定性
	5.2 審査方法	1: 書類審査 2: 訪問調査(書類の信憑性確認) 認可率: ほぼ 100%
	5.3 格付け有効期限	2 年間
	5.4 更新方法と基準	最近 2 年間の業績レポートを審査
	5.5 認定登録費用	5,000 ペソ
6. コンサルテーションの特徴	6.1 方法	各専門コンサルタントが個別に顧客と決定する
	6.2 サービス期間/投入日数	各専門コンサルタントが個別に顧客と決定する
	6.3 料金(ペソ)	各専門コンサルタントが個別に顧客と決定する
	6.4 補助金等政府支援	なし
	6.5 年間受診企業数	昨年紹介件数はカウントしていない
	6.6 コンサル報酬	各専門コンサルタントが個別に顧客と決定する
7. コンサルテーション実績	7.1 企業規模別内訳	カウントしていない
	7.2 産業別内訳	カウントしていない
	7.3 会員企業のサービス内容別内訳	CNEC 自体は協会であって企業へのコンサルティングサービスもその支援活動も行っていない。

出典: 調査団のヒアリングによる

表 3.4-7 CIMO の業務内容

調査項目		調査結果
1. 設立	1.1 設立年	1988 年
	1.2 法人格	労働省の一部局
	1.3 所管官庁	労働省
	1.4 中小企業事業開始年	1988 年
2. 組織概要	2.1 支所数	全国 72 の競争力・能力開発ユニット（州政府への移管予定で近々32に減少の予定）
	2.2 管理スタッフ数	本部 38 支部 235（支部スタッフは州政府の所属になる予定）
	2.3 年予算(百万ペソ)	1999 年 244 2000 年 283 2001 年 220 (原資米州開発銀行からのクレジット)
3. コンサルタント関連事業の目的と分野	3.1 目的	零細中小企業の労働者のレベルアップ
	3.2 分野	業務改善、品質向上、賃金増、サプライヤー開発等
	3.3 主たる対象企業規模	規模の限定はない
	3.4 事業内容	1：労働者教育訓練 2：コンサルティング補助金交付（2001 年より廃止） 3：コンサルタント登録・斡旋（2001 年より訓練インストラクターのみに登録を検討中）
4. コンサルタント資源	4.1 活用コンサルタント	外部コンサルタント診断・指導の実施
	4.2 登録コンサルタント数	登録制度はない。
	4.3 コンサルタント分野別内訳	分野部類はない。
	4.4 資格別人数	資格基準はない。
	4.5 コンサルタント総人数の趨勢	登録制度はない。ただし過去 CIMO プロジェクトに参加したコンサルタント数は 5,000 人
5. コンサルタントの格付け	5.1 格付け基準	各地方ユニット毎に運営されていて統一基準はない
	5.2 審査方法	各地方ユニット毎に運営されていて統一基準はない
	5.3 格付け有効期限	各地方ユニット毎に運営されていて統一基準はない
	5.4 更新方法と基準	各地方ユニット毎に運営されていて統一基準はない
	5.5 認定登録費用	なし。
6. コンサルテーションの特徴	6.1 方法	職員の普及活動と外部専門コンサル費用の補助 職員：組織強化・工程管理・販売面の事前調査と事後フォロー（普及） コンサル：企業の選定または CIMO 斡旋によるコンサルテーション（実施）
	6.2 サービス期間/投入日数	企業によって異なるが 1 年～5 年
	6.3 料金（ペソ）	普及（内部コンサルの活動）は無償 実施（外部コンサルの活動）は各企業とコンサルの相対取引で決められる
	6.4 補助金等政府支援	上記実施に対して補助 中規模企業の場合 50%、零細企業の場合 70%
	6.5 年間受益企業数	2000 年 約 500 社
	6.6 コンサル報酬	企業とコンサルの相対取引
7. コンサルテーション実績	7.1 企業規模別内訳	大企業：1% 中規模企業：12% 小規模企業：21% 零細企業：66%
	7.2 産業別内訳	製造業：27% 商業：23% サービス業その他：50%
	7.3 サービス内容別内訳	経営 46% 品質 19% 人的資源 18%

（注）2001 年 4 月 22 日の規則改定によりコンサルティング補助予算を廃止した。今後は中小企業コンサルティング業務との関係はなくなる。

出典：調査団のヒアリングによる

第4章

コンサルタント認定・登録・養成制度の現状と問題点

第4章 コンサルタント認定・登録・養成制度の現状と問題点

4.1 CONOCER のコンサルタント認定制度

(1) 技能検定制度・枠組の中でのコンサルタント認定制度

メキシコのコンサルタント認定制度は、技能検定制度の枠組みで構築されている。職業能力の技術的水準の保証と技能労働者の質の向上のため、公的技能検定は重要課題である。なぜなら企業が求職者に提出させる履歴書には、一般的に虚偽・誤謬が入り込む余地があるからである。これらの担保材料として、従来は教育機関による卒業証明や、企業が独自に行う社内技能検定が利用されていた。しかしこれでも労働者の持つ現在の技能レベルを客観的に知るには不十分である。そのため1995年より世界銀行、米州開発銀行の支援により、国家技能検定制度基準化および認可審議会（CONOCER）が設置され、国家技能検定制度がスタートした。職種は当初技能を要する労働者を対象とするものであった。

一方1997年のJICA調査より、コンサルタント資格制度の導入が提案されたこともあって、CIPIの主導のもと、コンサルタントも技能検定の枠に組み入れられることになり、CONOCERでのコンサルタント基準づくりが進められた。つまり1999年8月10日のCIPI第6回委員会会議にてコンサルタント認定の実施が合意され、2000年1月18日に開催されたCIPI第7回会議で、職業能力認定審議会（CONOCER）の策定中であった「一般コンサルティング基準（第一バージョン）」の利用が正式に認定された。これを受け、2000年8月には最初の「一般コンサルタント基準（第一バージョン）」が作成され、試験的運用がされ、現在は第二バージョンが完成し運用されている。CONOCERの一般コンサルタント基準は、2001年1月22日に開催されたCIPI第9回会議で、2001年中のコンサルタントの自発的認定を促進しつつ2002年から政府の補助金を利用するすべてのコンサルタントに、資格取得が義務付ける合意がなされた。これは当初は2001年8月実施の予定のところ、評価・認定機関がいまだ少なく、取得者数が増えない等の理由もあり、2002年実施へと変わったものである。

前述のようにメキシコのコンサルタント認定制度は、技能検定制度の枠組みの中で構築されているので、まず技能検定制度の全容を概観する。2001年2月現在、CONOCERは、440の職能検定基準を作成し、23の認証機関と600を超える評価センターを整備し、約53,000件の職能認定を出している。将来的には労働人口の85%をカバーするところまで業種拡大することを目指しており、弁護士、会計士等一部の職種を除いて合計800~900種の職能認定を作成する予定である。CONOCERの認定システムはISOの認証システムを模して構築されており、CONOCERはAccreditation Bodyにあ

たる。この下に Certification Agency が設置され、この Certification Agency の下に Accredited Testing Center (通称 Evaluation Center) が設置されている。

技能認定を受けようとする者は、評価センターにおもむき、評価者によって職能基準を満たしているか否かの評価を受ける。この評価結果が認定機関に送付され、評価方法の妥当性等が検証されると、認定機関である CONOCER に送付され、認定が成立する。現行の一般コンサルタント基準によるコンサルタント認定制度も同じ手順で実施されている。

(2) 一般コンサルタント基準の概要

一般コンサルタント基準は、その名から分かる通りあらゆる業種のコンサルタントの認定を目的としたものである。しかし CIPI によると、同基準は特に零細および小規模企業用コンサルタントの認定を念頭においているということである。同基準の認定関連機関は ISO に準拠して3層となっており、それぞれの機関名は次の通りになっている。

Accreditation Body:	CONOCER
Certification Agency:	RICSA, IQS
Accredited Testing Center (Evaluation Center):	9 センター (増加中)

表 4.1-1 一般コンサルタント基準の概要

	一般コンサルタント基準
背景	基準委員会 (CNEC が中心) で、「自称コンサルタント」の質の低さが問題化。専門知識の保有のみならず、コンサルタントプロフェッショナル化を促進する必要があった。
制度の目的	第三者の認定によるクライアントの保護と、政府系開発プログラムに参加するコンサルタントに公的資格を付与する。
想定する対象者	個人の独立コンサルタントと政府系機関で働く常勤コンサルタント。 法人コンサルタント(会社)は対象外。
求められる役割	企業に損害を与えないこと。 会社をよくするための支援を企業に与えること。
資格の根拠	教育一般法にある職能認定規定による認定団体 (CONOCER の認める認定団体) による専門資格
審査項目	5つのユニットで職能構成され、各ユニットは2~3つのエレメントに分解されている。
実施するスキーム	政府プログラムおよび一般民間診断
審査基準 (5ユニット)	1.組織内に支援システム導入する能力 2.コンサルティングプロジェクトを終了する能力 3.企業の現状を診断する能力 4.新しい支援システムを策定する能力 5.コンサルティングサービスを売る能力
審査方法	ガイドラインに基づき評価センターがユニット毎に職能の証拠の有無を判定する。

出典：CONOCER

2001年2月末時点での聴き取り調査では、一般コンサルタント基準に続き、専門技能基準のひとつとして「中小企業診断コンサルタント基準」が策定作業中であり、早ければ2001年の6月ごろに発効するということであった。2001年7月再度確認したところ、中小企業診断コンサルタント基準の制定は、一般コンサルタント基準が国家資格として承認された時点で中止したということであった。中小企業診断コンサルタント基準は、民間主導でCONOCERも関係して策定中であったが、国家資格認定の可能性がなくなり、制定の意義を失ってしまったわけである。

(3) 一般コンサルタント基準による認定のしくみ

認定システムは透明性、客観性、指標の共通性を制度化することを目的として制定されており、前述したように認定機関、認証機関、評価機関の3層によって構成されている。

認定機関 (Accreditation Body) の役割…………… CONOCER

- 1) 資格認定の基準づくり
- 2) 資格認定証の署名と認定者の登録
- 3) Verification System の運営とその評価
- 4) 認定機関、評価機関の認定

認証機関 (Certification Agency) の役割…………… RICSA、IQS

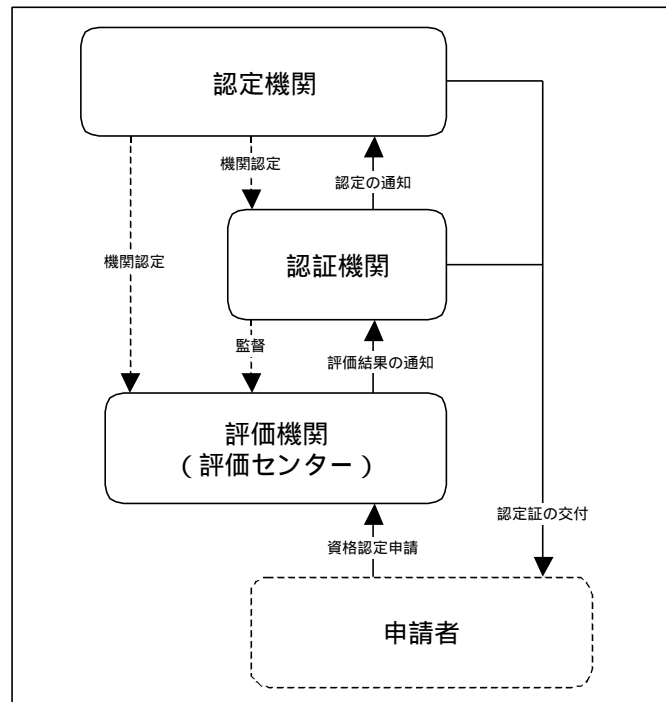
- 1) 評価センターの行う評価プロセスのチェック
- 2) 評価ツールの開発
- 3) 評価結果に基づく資格の認定・非認定の決定
- 4) 資格認定証への署名

評価機関 (Accredited Testing Center) の役割…………… 9センター (増加中)

- 1) 資格申請者の評価
- 2) 資格認定基準システムの広報

各機関の役割関係は、図 4.1-1 のとおりである。破線で表した部分が認定システムの Verification の流れであり、実線で表した部分が申請者に対する資格認定プロセスの流れである。

図 4.1-1 一般コンサルティング基準認定のフロー



上図を参照しながら、具体的な申請から認定までの流れを記述すると以下のようになる。

まず、能力の認定を受けたい者は、評価センターに出向き、能力の評価（認定）の申請をする。これを受けた評価センターは、申請者に対して判定のための評価者を任命する。評価者は、基準とガイドラインに沿って申請者の能力の有無を判定する。現在、QAS や ITESM、UVM 等の評価センターでは評価者を用意して評価を実施している。

次に、評価センターを認定および監督する機関として認証機関がある。認証機関は評価センターの判定の方法・手順を監督し、評価が定められた手続きに沿って実施されたか否かを判定する。評価センターが正しい手順・手続きをクリアしていれば、申請者は基準をクリアしたものとして認証する。RICS や IQS が認証機関にあたる。

最後に、認証機関を監督任命するのが認定機関である。CONOCER が唯一の機関として存在し、能力認定の基準および判定および認定の手続きを制定する。また認証機関と評価機関を認定する。また、能力認定は認証機関とともに CONOCER も同じに認定主体として、認定書に署名する。

(4) 評価センターによる具体的評価手順

具体的に能力の評価ないし基準に適合しているかの判定は、評価センターによってすべて行われることになる。一般コンサルティング能力判定基準は5つのユニットで構成され、その各々ユニットは2つないし3つのエレメントで構成されている(表 4.1-2 参照)。適性評価はユニット毎に行われる。しかし、申請者は各ユニットの個別認定を受けるには、時間と費用の面から無駄が多く、5つのユニットを一括して認定申請しているのが実態である。

表 4.1-2 評価ユニットと評価エレメント

評価ユニット	評価エレメント
1 組織におけるシステムの導入にかかる能力	<ul style="list-style-type: none">・ 実施計画策定能力・ 手順・手続きを設計能力・ 計画実施能力
2 コンサルティングプロジェクトを完了する能力	<ul style="list-style-type: none">・ 運営を完成させる能力・ 導入されたシステムの成果を評価する能力
3 企業の現状を診断する能力	<ul style="list-style-type: none">・ 現状過去の情報を入手する能力・ 現状と将来のチャンスを決断する能力
4 新しい支援システムを設計する能力	<ul style="list-style-type: none">・ 支援システムを設計する能力・ 導入するシステムを選定する能力
5 コンサルティングサービスを売る能力	<ul style="list-style-type: none">・ 対象企業に支援形態をオファーする能力・ サービスを決断する能力・ サービスを契約する能力

出典：CONOCER

適性の有無は各エレメント毎に、評価者によって判定される。被評価者の能力の有無を判定する方法としては、知識を証明するもの、能力発揮を証明するもの、実務経験を証明するものといった3種の証明方法によって能力の有無が確認される。具体的な方法としては、知識の証明は質問用紙への回答によって、能力発揮はロールプレイによって、そして実務経験の証明は提出された書類リストの評価によって確認される。およその評価配分比率は次のようになっている模様である。

実務経験 (成果品の提示) = 60%

能力発揮 (ロールプレイ) = 30%

知 識 (筆記試験) = 10%

ほとんどが実務経験を証明する書類審査によって合否が判定されていることになる。

判定基準とその方法をエレメント毎に規定したものが下表 4.1-3 である。

表 4.1-3 一般コンサルティング評価の基準

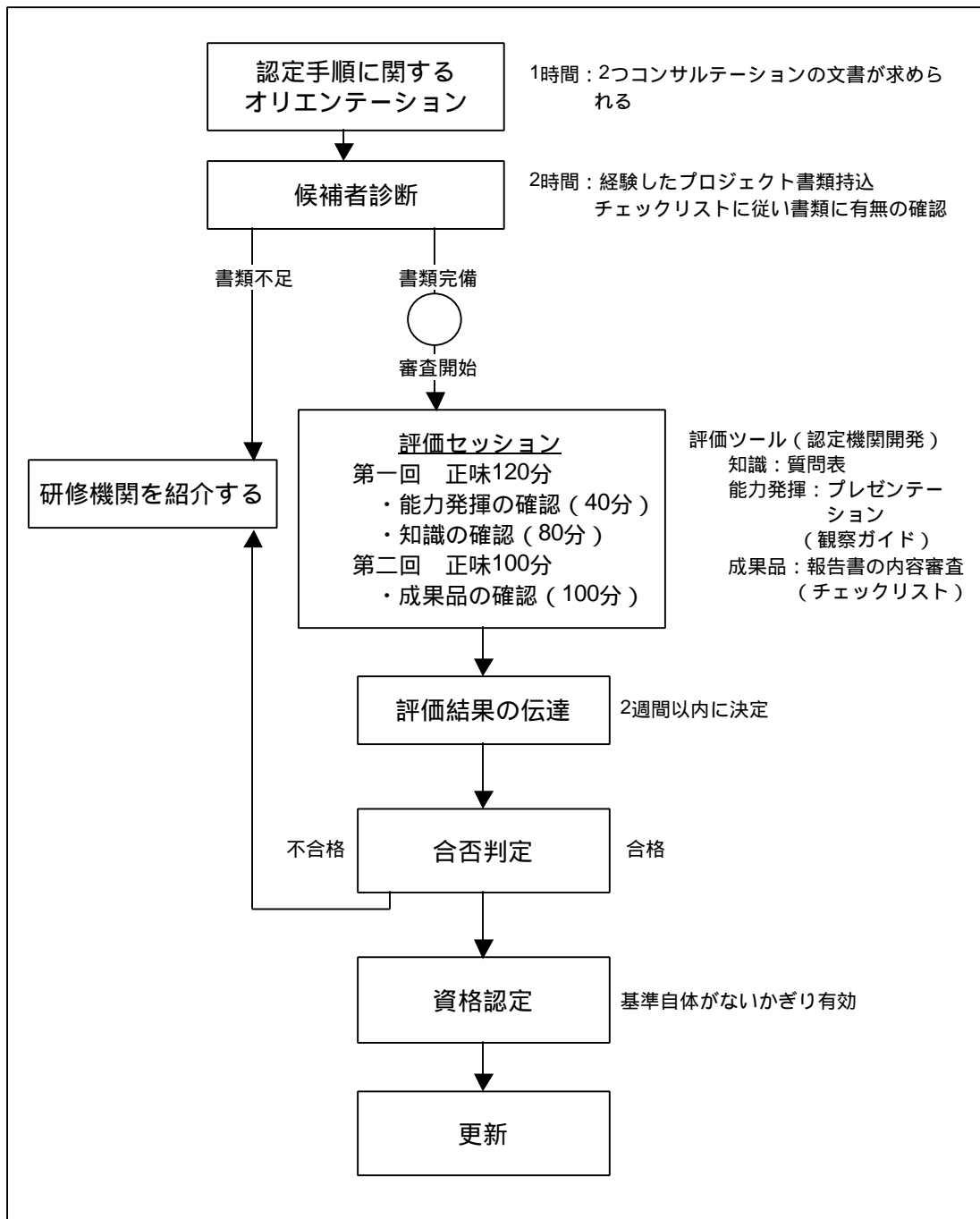
ユニット	エレメント	評価の基準
1. 組織内に支援システムを導入する	支援システムの導入計画を策定する能力	能力発揮： 設置計画のプレゼンテーション 成果品： 設置計画書 知識： 企画手段の批判的特性 プロジェクト管理手段の批判的特性
	支援システムの導入で使用する手順を策定する能力	成果品： 手順一式
	支援システムの導入計画を実施する能力	成果品： 支援システム導入のプログレスレポート 支援システム導入最終報告書 知識： 企画手段の批判的特性 プロジェクト管理手段の批判的特性
2. コンサルティングプロジェクトを終了する	コンサルティングプロジェクトの管理上の終了させる能力	成果品： 終了報告 責任解除記録 システム用資料受領証
	導入された支援システムの結果を評価する能力	成果品： システム評価報告書 知識： 支援システムの評価
3. 企業の現状を診断する	企業の現在と過去の情報を収集する能力	成果品： 情報収集計画 情報収集報告書 知識： 間接情報源 情報収集と確認の手段 直接情報源
	企業の現状と好機を特定する能力	成果品： 結論報告書。次の事柄を提示する。 ・ 参考モデルとコンサルティングを受ける者のモデルの指標 ・ コンサルティングを受ける者による指標の受け入れ ・ コンサルティングを受ける者のモデルと参考モデルの比較
4. 新たな支援システムを策定する	企業のための支援システムを策定する能力	成果品： 終了報告書 責任解除記録 システム用資料受領証
	導入する支援システムを選択する能力	成果品： 解決策提案書 解決策提案のプレゼンテーション 知識： 支援システムの策定、評価手法 プロジェクト管理技術
5. コンサルティングサービスを売る	コンサルティングを受ける者に可能性のある支援形態をオファーする能力	能力発揮： コンサルタントの資格（能力）の提示 成果品： コンサルタントサービスの提案
	提供するコンサルティングサービスを定義する能力	能力発揮： コンサルタントと面談し提供するサービスを定義する 成果品： 達成された合意記録（中間および最終）
	提供するコンサルティングサービスを正式化する能力	知識： サービス契約書作成用の最小限の要素 成果品： 提供する書類 / 提案

出典：CONOCER

(5) 認定に至る手順

図 4.1-2 によって、評価から認定に至る手順を QAN の例で説明する。

図 4.1-2 認定までのフロー（QAN の例）



出典：調査団のヒアリングによる

ロールプレイ、書類の成果品、知識確認の3つの方法による能力の証明は各エレメントに規定されている。従って3つの方法によってエレメント毎に評価されているように思われるが、実際はそうではない。ロールプレイ、書類の成果品、知識確認のための質問表といった順番で評価され、1つの方法によって複数のエレメント基準が同時に確認されていく。例えば、知識の評価の例をとれば、質問が12

種出題され、申請者は時間内にこれに回答記入する。評価者はこれら一連の回答をエレメント毎に、規定ガイドラインを満たしているかの確認をし、能力判定基準をクリアしているかのチェックをする。

評価プロセスには、事前の候補者審査があり、申請者が評価に適応するか否かがまず審査される。具体的には過去経験した2つのコンサルテーション実務に関する様々な書類が、基準の求める証拠物として揃えられるか否かが、予備的に診断される。この予備審査にパスした申請者が、はじめて正式な申請者として認められ、次の段階の評価セッションに入る。

評価セッションは2回にわけて実施される。

第一回：プレゼンテーション(ロールプレイ)による能力発揮の証明と、質問表への回答記入による知識の証明が審査される。

第二回：実務経験を裏付ける提出書類(成果品)が審査される。

なお第一回評価セッションでの振り落としはなく、すべての申請者に対してこの第二回のセッションが実施される。この二つのセッションによる評価結果は申請者にフィードバックされる。この時点で、認定に値する評価であったか否かは、実質的には判明する。しかし手続き上は、認定は評価センターが行うのではなく、認定機関・認証機関によって評価センターの行った評価手順の正当性が確認されたのちにはじめて正式認定となる。すなわち合格か否かは、評価結果だけでなく、評価が実際に妥当な方法で実施されたことが確認された時点で正式に発効するわけである。

なお、予備診断段階で不適格と審査を受け付けられなかった者、または評価セッションののち不適格と判定された者に対してのアフターケアは、評価センターの任意のサービス業務とされている。QANの場合は、この場合、必要な経験や知識を習得するための教育訓練機関およびコースを紹介している。

評価センターは一連の評価結果を認証機関に何人分かをまとめて、ひとつのバッチとしてレポートする。認証機関は送付されたレポートを抜き取り検査により、評価結果、方法、手順の妥当性を検証する。この抜き取り検査結果によって、そのバッチの全数が一括して、認定・非認定の決定を受ける。認証機関はこの決定を認定機関に送付し、認定機関が認証機関を確認して、申請者の認定証が発行される。認定証は、認定機関と認証機関の代表者のダブルサインで、合格者に発給される。

QAN の採用している評価セッションのプロセスは表 4.1-4 で示すように、6 つのステップに分かれている。RICS A の所掌する評価センターは、この手順によって評価を行うよう規定されている。判定プロセスは下表の中での 3、4、5、である。

表 4.1-4 評価セッションの具体的手順

ステップ	実施事項	評価センターの活動
1. 評価計画を申請者へ提示	申請者とともに評価計画を策定する。	評価計画の作成
2. 証拠のファイリング指導	申請者の持ちこむ書類の選定。	ファイル編成ガイドで指導
3. ロールプレイ (能力発揮の証明)	2つの模擬プレゼンテーションにより、能力を示させる。	面接・観察ガイドで評価
4. 成果品(書類)の評価 (実務経験の証明)	申請者の能力を証明する書類の引渡しをさせる。	書類照合リストで確認
5. 知識の評価 (知識の証明)	質問表への回答を筆記させる。	質問表を作成
6. 結果の伝達	判定の発表と評価が低い場合の事後指導	評価証書の発行

(6) 一般コンサルタント基準認定状況

現在発効している一般コンサルタント基準の認定者は 2001 年 2 月末時点で、306 名である。認定はユニット単位で行う。なお、「一般コンサルタント基準」の審査項目 5 ユニットの、全てを一括取得する必要はなく、時間をおいても最終的に 5 ユニット取得すれば認定される。2001 年 2 月末現在、認定件数としては 1,530 ユニットである。現在 RICS A のみが認定実績があり RICS A の認定者の内訳は以下のとおりである。

表 4.1-5 一般コンサルタント基準認定状況 (2001 年 2 月末現在)

コンサルティング機関	認定者数
CIMO	196
COMPITE	20
CONACYT	1
CONOCER	9
CETRO-CRECE	2
FONAES	4
SECOFI-NAFIN-CAT	3
独立個人コンサルタント	71
合計	306

出典: RICS A インタビュー

(7) 評価実績および認定費用

2001年2月末現在、認定実績の多くはRICSの認可した評価センターであるQANによっている。
QANからの聴き取り調査によると認定状況と認定費用は下記の通りである。

審査受付人数	298名
認定合格人数	285名
ユニット当たり審査費用	1,800ペソ
基準(5ユニット)一括費用	7,000ペソ(税込み8,000ペソ)
審査時間	3段階合計約7時間

4.2 一般コンサルタント基準の課題と提言

(1) 結論と課題

1) 基準の「一般性」から生ずる問題

CIPI によれば CONOCER の一般コンサルタント基準は小・零細企業コンサルタントを対象としているということであるが、基準そのものは、どのような分野のコンサルタントにもあてはまるように作られている。例えば土木建設プロジェクトに従事するコンサルタントも同基準が適用される。基準は販売・受注・診断・実施・報告といったビジネスプロセス別の能力の総合性をもとめる内容となっていて、専門性における分野特定の審査基準はない。

2) 認定取得者のプロフェッショナル・レベル

一般コンサルタント基準認定取得者の、プロフェッショナル・レベルの想定がはっきりしないところがある。認定取得者のプロフェッショナル・レベルは、評価センターが、実際の評価において、合格基準をどこに設定するかによって決まる。評価は全て決められた基準に従ってなされているが、書類審査によるものであるから、運用基準によって選別的レベルあるいは合格率が決まることになる。また同基準は、コンサルタント能力の最低基準を与えるもので CETRO-CRECE のマスターレベルや、COMPITE、CONACYT の登録基準より低い基準になっている。

3) 認定取得義務化に伴う問題点

政府開発プログラムに参画するコンサルタントには、2002年から一般コンサルタント基準による資格取得が義務づけられる。義務化自体は必要なことであるが、現在の推定コンサルタント総数2,135人、認定遅れによる中小企業振興プログラムの遅滞もあり得る。これに配慮し、評価レベルを下げて、急いで申請者のほぼ全員を認定するような運営をすれば、制度自体の存在意義を失ってしまう。逆に CONACYT 登録の部門別専門コンサルタントなどの中には、あまりにも一般的すぎる同基準には適合しない人もいよう。すなわちプロフェッショナル・レベルが高くプライドの高いコンサルタントは、同認定を受けたがらない傾向もすでに見られ、これもまた同基準の権威を低めることになる。

4) 認定費用

審査料金は7,000ペソ(付加価値税込みで約8,000ペソ)で、審査時間は合計7時間である。加えて、申請者は審査に適合する書類づくりに時間と労力を費やすことになる。審査の実費とそのための機会損失費用を合計したものは認定にかかわる費用である。政府系コンサルティング関連機関は、全部あるいは一部の費用負担によって資格取得を進めようとしているが、認定費用を手当てできずに

いる機関もある。特に全額負担の個人コンサルタントにとって、高い費用設定は、認定申請の増加を阻害する一要因となっている。

5) 評価方法

基準と評価方法自体は緻密にくみたてられている。しかし一番の弱みは「書類による経歴審査」によって、能力と知識そのもの」について十分な評価ツールが開発されていないことにある。ISOの認定手順を適用したためであろう。申請者側も実際は書類の整備に努力が費やされ、本来のプロフェッショナル・レベルの審査という焦点がぼやけてしまっている。今後評価センターが増えてくれば、合格しやすいセンターへ申請者が集中する可能性がある。センター間で審査申請件数の取り合いといった現象が起きるとすれば、評価基準を甘くするセンターが出てこないとも限らない。

(2) 提言

1) 一般コンサルタント基準は需要の大きい零細企業を目標とする。

前項で指摘した現行基準のもつ「一般性」から生ずる曖昧さを排除するため、一般コンサルタント基準は、零細規模と小規模企業を対象として、初期総合企業診断を行うコンサルタントを認定対象とすべきである。プロフェッショナル・レベルは低くとも、零細企業に対して有効な助言ができればよい。地方に展開する多くの零細企業の持つ膨大なコンサルティング需要に、量的に応えることを目的とすべきであろう。

2) 多様なニーズに応えるコンサルタント基準を追加創設する。

中小・零細企業振興の対象は、零細企業のみではない。メキシコ産業の国際市場での競争力を強化するためには、中規模小規模企業の近代化を振興しなければならない。そのためのハイレベルの中小企業の需要に応えるコンサルタント認定の場も必要である。ジュニアレベルの現行一般コンサルタント基準の他に、よりプロフェッショナルなコンサルタント認定基準が必要である。コンサルタント能力を客観的に測定できる、筆記試験を加味したシニア中小企業コンサルタントと業種分野別の技術コンサルタント基準の追加新設を提案する。

3) 移行期間の特例措置の導入を検討する。

2002年の義務化によって生ずる認定コンサルタント供給量の確保、特定分野コンサルタントに対する一般コンサルタント基準の不適合性、認定費用の高さによる認定取得の困難性を緩和するための対策が必要である。新制度導入に伴う混乱を緩和する方策として、何らかの特例的措置が導入されるべきであろう。2002年の認定取得義務づけによって生じるであろう認定コンサルタント不足による

混乱を避ける意味もある。一定既得権者に対して無審査あるいは一部審査免除による認定や審査費用の減免などを考慮すべきである。

4) 資格更新制度を導入する。

現行の一般コンサルタント基準には、更新制度は制度化されていない。時代の変化に適應するコンサルタント能力を保證するため、新しく資格更新制度の導入を提案する。

4.3 中小企業コンサルタント養成制度の現状

4.3.1 養成制度の概観

コンサルタント養成の定型コースによる訓練は、1)大学の学士・修士課程での科目教育、2)大学・コンサルティング関連機関での一般社会人むけ公開訓練講座、3)コンサルティング機関による組織内訓練の3つのカテゴリーに大別される。現状をまとめると下記のようなことになる。

- 1) 大学の課程内にコンサルタント業務に必要な科目を取り入れている大学は、IPNとUNAMである。どちらも国立の伝統校であり、かなり前よりこれらのコースを設置している。養成コースといっても、一般科目の中にコンサルテーションに必要な項目を取り込んだり、一つの科目がコンサルタントに必要な科目であったりするだけである。
- 2) 一般社会人むけ養成講座を有するのは、ITESM、UVM等私立大学に多い。これらはCONOCERのコンサルタント一般基準に対応して近年設置されている。講座の開発やモデル設計者はNAFINやCANACINTRAで、大学側はそれを利用して実施する形態である。国立大学のUNAMは、CNECからの要請に基づいてCONOCER基準対応コースに独自の選択科目を付加したコースを開発する予定である。CNECは法人コンサルティングファームの経営講座を5年前よりIMDT(附属機関)で実施している。
- 3) コンサルティング機関による組織内訓練はCETRO-CRECEとCOMPITEが充実している。CETRO-CRECEは階層別の定型集合内部訓練3種を持つ。COMPITEはオンザジョブスクリーニングを兼ねたマンツーマンOJT教育を行っている。

表 4.3-1 に上の3つのカテゴリー別養成制度の概要を示した。同表によって解説をする。

養成人数の規模でみると、1)大学課程1,350人、2)社会人向け公開コース(DIPLOMA)約100人、3)組織内訓練200人以上であり、社会人むけの公開コースの規模が小さい。多くの養成コースで座学と実習の双方が組み立てられており、広範な知識とそれを実務的に適用する能力の両方の必要性が認識されている。教育内容をCONOCER一般コンサルタント基準への対応という視点から見ると、「大学の課程」および「組織内訓練」は同基準に対応していない。一方計画中的「社会人向け公開訓練講座」はCONOCER一般コンサルタント基準に対応している、あるいは対応しようとしている。歴史的にみると、以前よりある大学の過程や機関内訓練は従来からの方針に基づき教育内容を編成している一方で、最近新設された社会人公開講座は、CONOCER基準対応を前提に設計されている。しかしCONOCER基準対応として最初に設計されたNAFIN-ITESMコース(NAFIN旧版)は受講者が少なく休眠に追い込まれている。一方NAFIN新版やUNAMが今後市場導入する公開コースは、CONOCER基準対応限定でなく一定の付加価値をつけた内容で、旧版の実績をすでに上回っている。

表 4.3-1 養成コースの現状

カテゴリー	状況	機関とコース名称	対象者			年間 受講者数	教育焦点	期間 (セスター：S) (月数：M)	正味教育時間		CONOCER 一般基準対 応	受講料金 (ペソ)
			学 士	修 士	社 会 人				座学	実習		
大学による 課程	実施中	(IPN) 会計とコンサルティング	×			450	会計監査 コンサルティング技術	1S	72	30	NO	
		(UNAM) 国際コンサルティング		×	×	120	コンサルティング 職能一般	1S	56	168	NO	
	計画中	(CETRO-CRECE) CONSULTE	×			780 (5000) *	経営管理知識 コンサルティング技術 インストラクション技術	2S	106	2ヶ月 X3回	NO	
		ITESM		×		未定	未定	2S	未定	未定	未定	
社会人むけ 公開講座	休止	(NAFIN-ITESM) 旧版			×	(50)	CONOCER 基準	3M	120	16~20	YES	20,000
	実施中	(NAFIN 新版) 事業開発とコンサル			×	80	改善コンサルティング 実務	3~5M	120	適宜	YES	22,000
		(CNEC-IMDT) コンサルティング企業経営			×	20	コンサルティング 事業運営	2M	64		NO	12,000
	計画中	(UMAM-CNEC)			×	未定	CONOCER 基準 + 選択専門科目	12M	150	未定	YES	18,000-20,000
		(UVM-CANACINTRA)			×	未定	CONOCER 基準	未定	80	20	YES	5,000
組織内 外部登録者訓練	実施中	(CETRO-CRECE) PROCASE			×	30 前後	CRECE 手法	0.1M	24		NO	
内部導入訓練		(COMPITE) WORKSHOP			×	100 前後	COMPITE 手法 + 実務応用能力	2~3M		200	NO	
内部導入訓練		(CETRO-CRECE) DECOIN-1, DECOIN-2			×	100 前後	CRECE 手法	0.7M	53	100	NO	

* CONSULTE は本年のパイロット・プロジェクトの予定人数、構想としては5,000名
出典：調査団のヒアリングによる

以下に3つのカテゴリー別養成制度の現状を詳述する。

4.3.2 大学における養成課程の現状

(1) IPN と UNAM の学生向け養成コース

一般科目の中にコンサルテーションに関連する講座を取り入れた形をとっている。例えば UNAM の会計管理学部では総科目の 20% がコンサルティングに関連する科目である。一方コンサルテーション専門科目を設置しているのは、IPN と UNAM である。IPN は、工学学士課程の必修科目として全員が受講する会計監査科目を、昨年よりコンサルタント訓練要素を入れた内容に改定した。UNAM は修士過程の選択科目として設置している。このコースには大学生以外に社会人の参加もある。UNAM の科目内容はより実務的で開業準備に適したコースである。

IPN と UNAM では学士、修士とも1 セメスター以上コンサルティングコースに期間を割いており、座学だけでなく実習を取り入れている。実習はどの大学のコースもグループ分けし、指導教員を複数配置している。内容や実習時間に差異はあるが、単なる知識教育にとどまらず、学習した知識を適用する実務的能力の向上が企図されている。

卒業後の進路を統計的に把握しているコースはないが、IPN を例にとれば概略 80% が民間企業就職、15% がコンサルタント業務に従事、5% が起業家になっているということであった。コンサルティング能力の育成のための専門コースではあるが、卒業後の進路は民間企業就職が圧倒的に多い。

(2) IPN と UNAM の社会人向け DIPLOMA コース

大学が行う社会人向けのさまざまな専門能力育成コースをいずれの大学でも設置している。期間はおおむね3ヶ月~5ヶ月のパートタイム通学の形態が多く、マーケティング、財務投資分析、生産プロセス改善等のコースが社会人用に各大学で用意されている。コンサルタントとしてすでに業務従事している者や、コンサルタント業へ転職しようとする者は、多くの場合これらの専門コースを受講して不足知識を自分で補う自己啓発で対応している。

(3) CONSULTE 計画

国内 3 百万事業所を越える中小零細企業の経営改善・近代化に対応する人材を養成するため、CETRO-CRECE が教育内容を設計した CONSULTE 構想がある。これは公立大学の学士課程選択科目としてコンサルタントを要請する狙いである。将来は全国 100 の大学に CONSULTE を開設し、

年間 5,000 名規模の卒業生輩出を目処としている。CONSULTE 大学の最後の学年でコンサルタント専科を設置しようとするものである。

2001 年下期より10 大学、780 人の規模で CONSULTE パイロット・プロジェクトがスタートする。試験的に大学生最後の 1 セメスターと卒業後の 1 セメスターを CONSULTE とすることになっている。座学講師および実習指導者とも CRECE コンサルタントまたは独立コンサルタントが担当する予定で、パイロットプロジェクト時だけでも20 名の CRECE コンサルタントと19 名の外部コンサルタントの総勢 39 名が配置される。将来の 5,000 人構想を達成するには 300 名の指導コンサルタントが必要とされる。この数は CRECE のマスターおよびシニアコンサルタント数 97 名を大幅に上回る。

卒業後の進路については、コンサルタント業就業を義務づけていない。一部コンサルタントとして、一部は民間企業に就職し、また一部は新規創業の起業家となることも期待している。CONSULTE 卒業生に対する CONOCER の一般コンサルタント基準の自動認定は、現在のところ構想の対象外である。表 4.3-2 に大学における養成課程をまとめた。

表 4.3-2 大学における養成課程

名称	会計監査と コンサルティング課程	国際コンサルティング 課程	CONSULTE (パイロット・プロジェクト)
状況	実施中	実施中	本年実験実施
実施機関	IPN	UNAM CITY 校舎	公立 10 大学
対象	工学学士	修士および社会人	学士
人数	450	120	780 (構想 5000)
内容と時間	1)経営監査 3 2)内部管理 3 3)作業記録 4 4)工場分析 10 5)監査計画 41 6)コンサルティング 特徴 10	1)性格と目的 2)プロ意識 (規範) 3)提供焦点 4)調査手法 5)強み専門性の定義 6)市場特定 7)オファー 8)プロモーション 9)契約書作成 10)顧客ファイル 11)顧客コミュニケーション 12)最終報告書 13)プレゼンテク 14)認定 15)21 世紀へ	1)経営管理職能 20 販売 4 経営 4 財務 4 生産 4 人事 4 2)ベンチマーキング* 20 3)インストラクション 20 4)コンサルティング* 56
期間	1 セメスター	1 セメスター	2 セメスター
教育時間	座学 72 時間 実習 30 時間	座学 56 時間 実習 168 時間	座学 106 時間 実習 2 ヶ月×3 回
Conocer 対応	NO		

出典：調査団のヒアリングによる

4.3.3 社会人向け公開養成講座の現状

(1) 実施中のコンサルタント養成講座

表 4.3-3 を参照しながら以下記述する。実施中の講座は NAFIN の開発したモデルのコースがある。CONOCER 一般コンサルタント基準の策定に並行して、これに対応したコースを NAFIN が設計し、ITESM によって実施された。しかし、受講者の総数は 50 名余にしかならず ITESM としては事業の採算性の観点から、現在は休止している。ITESM 側ではこのモデルでの講座への需要はないとみている。

代わって、NAFIN では上述した旧バージョンを改定した新バージョンを開発し、ヌレボレオン大学等 4 つの大学に内容を提供して既に 80 名程度の参加者を獲得している。この講座の特徴は 2 つある。ひとつは、一般的なコンサルタントとしての普遍的職能から一歩すすみ、企業での具体的な改善活動と実施能力に講座内容を改定し、高度化をはかっている。いまひとつの特徴は、講座の中で行う実習を CONOCER 基準審査に適合させ、経験の一つとして提示できるようにしていることである。カリキュラム内容自体も旧バージョンより先高度化されている。

また CNEC では、開講して 5 年になる「コンサルタント事業管理」の講座が毎年実施されている。これはコンサルタントとしての能力自体でなく、コンサルティングファームとしての競争力向上・業績改善のマネジメントを指導するものである。この講座は CONOCER 基準に対応していない。

(2) 計画中の講座

表 4.3-4 を参照しながら以下記述する。UNAM と UVM で、CONOCER 一般基準に対応したコースを計画中である。シティの UVM サンアンヘル校は CANACYNTRA の開発したモデルを導入・実施する予定である。内容は CONOCER 基準に準拠したものを計画した。80 時間座学と 20 時間実習の時間数と 5,000 ペソの参加費用を予定しており、廉価で短期のコースとして計画されている。

UNAM は CNEC からの要請にもとづき自前で開発したコースをケレタロとシティの 2 箇所の企業開発センターにて実施する予定である。実習時間は未定だが座学は 150 時間のものを予定しており、長時間コースの設定である。内容も CONOCER 一般基準対応だけでは顧客に対する付加価値がつけられないため、選択科目として別途専門能力開発ユニットを加えている。週 1 回の開講のため修了には 1 年間を要する。

表 4.3-3 実施中の社会人むけ公開養成講座

名称	コンサルタントコース (NAFIN 旧版)	事業開発とコンサル (NAFIN 新版)	コンサルティング企業経営講座
状況	休止中	実施中	実施中
開発機関	NAFIN	NAFIN	CNEC-IMDT
実施機関	ITESM	私立 4 大学	IMDT
目的	コンサルタント基礎教育	診断・改善指導能力開発	業績向上のため能力開発
対象	コンサルタント従事希望者	コンサルティング従事者	コンサルティング事業主および管理者
期間	短期集中の場合最短 3 週間 + 実習期間		6 ヶ月間
受講形態	平日終日連続受講 または週末終日通学		毎週末終日通学
内容	1: 職業特性と販売 2: 診断方法 3: 下請け企業改善方法 4: コンサルティング技法 5: コンサルティグ手順	1: コンサルティング基礎 2: 診断方法 3: 生産性向上の組織編成 4: 管理職能力の開発 5: 改善 PROJ 運営管理	1)マクロ経済・法律環境 2)ファームの競争力 3)組織とビジネスプラン 4)商業化と渉外 5)人事 6)財務・コスト管理 7)トータルクオリティの向上 8)各種の認定制度
教育時間	座学 15 日間 120 時間 実習 16 ~ 29 時間	座学 15 日間 120 時間 実習 実施機関で規定	座学: 180 時間 実習: なし
参加者実績	50 名	80 名	20 ~ 25 名の規模で毎年 1 ~ 2 回開催 (5 年経過)
参加料金	20000 ~ 30000 ペソ	約 22000 ペソ (2400USD)	12000 ペソ
CONOCER 対応	一般基準に対応	同左。特に実習経験が基準認定要件に該当するよう配慮している	なし

出典: 調査団のヒアリングによる

表 4.3-4 計画中の社会人むけ公開養成講座

状況	計画中	
開発機関	UNAM-CNEC	CANACINTRA
実施機関	UNAM 企業開発センター (ケレタロおよびシティ)	UVM (シティ)
目的	コンサルタント職能教育	
対象	CONOCER 一般基準認定を受けようとする者	
期間	1 年間	未定
受講形態	週 1 回 3 時間 x 50 回 (7 時 ~ 10 時)	未定
内容	CONOCER 基準準拠 1: 支援システム導入 2: プロジェクトの完了 3: 企業診断 4: 支援システムの取捨選択 5: サービスの販売 選択専門科目 1: 経営戦略 2: 組織開発 3: プロジェクト管理	CONOCER 基準準拠 1: 支援システム導入 2: プロジェクトの完了 3: 企業診断 4: 支援システムの取捨選択 5: サービスの販売
教育時間	座学 150 時間 実習 未定	座学 80 時間 実習 20 時間
参加者実績	50 名	80 名
参加料金	18000 ~ 20000 ペソ	5000 ペソ
CONOCER 対応	一般基準に対応	同左

出典：調査団のヒアリングによる

(3) 期間と方法

修了までの期間は UNAM の 1 年、CNEC の 6 ヶ月が長い。多くは 5 ヶ月 ~ 2 ヶ月の範囲に入り 3 ヶ月程度が平均的である。座学時間は 80 時間 ~ 180 時間で、中位値は 130 時間となる。一日の授業時間を 7 時間と仮定すると約 17 回分になる。連続すると約 3 週間の期間になる。週 1 回のペースで実施すると 4 ヶ月ほどを要する。実習時間は NAFIN モデルを目安とすると 20 時間程度である。一日 7 時間と仮定すると 3 日程度となり短い。これは社会人公開コースの受講者の特性に起因する。また受講者は、すでにコンサルタント経験か実務経験のある人間であるので、大学や機関組織内訓練のような経験訓練や応用適用の模擬実験機会を必要としないためでもある。社会人公開コースに求められるのは、より高度な専門知識や広範な知識である。

(4) 受講形態

ITESM の平日利用の終日受講形態は休止している。社会人である受講者に配慮して、週末の開講や、平日の開講でも半日 (UNAM の計画 7 時 ~ 15 時) を週 1 回で受講できるように設計されている。遠隔地教育はいずれのコースでも検討されていない。

(5) 受講料金

計画中の UVM の 5,000 ペソがもっとも廉価で、NAFIN ITESM で行った (休止中) 30,000 ペソがもっとも高い。実施されているコースではおおよそ 20,000 ペソ程度である。コンサルタント報酬の一日あたり平均が 600 ~ 1,000 ペソ (BANCOMEXT 調べ) から換算すると、20,000 ペソは報酬の 20 日 ~ 30 日程度にあたる。稼動 1 ヶ月の報酬と同じレベルと考えられる。

4.3.4 コンサルティング機関の組織内訓練

以下の記述については表 4.3-5 を参照のこと。コンサルティング関連機関で雇用するコンサルタントの養成制度をもっているのは、CETRO-CRECE と COMPITE である。いずれも直接コンサルテーションサービスを行う 2 機関である。コンサルタント雇用の方法が二つの機関で異なるので訓練方法も自ずと変わってくる。

CETRO-CRECE は大学卒の若い未経験の者を直接雇用し、固定給の常用雇用者として育成する。そのためコンサルタント育成も一般企業の従業員訓練と同様に階層別に整備している。

また紹介用に登録リスト化する外部コンサルタントの導入訓練がある。COMPITE はすでに独立コンサルタントで市場で活躍するものを、契約コンサルタントとして登録し業務を委託する制度を採っている。そのため育成コースはコンサルタントの能力評価の過程でもある。毎月 10 名前後が訓練過程に入るが段階をおって選別され、最後の登録にいたるのは 1 名程度である。

また、集合教育の座学は一切行わず、指導員とのマンツーマンの OJT 訓練である。また 2 つの機関とも機関コンサルタントとして登録するために 100 時間以上 (COMPITE 200 時間) の実習指導を行う。市場に輩出するコンサルタントとしての十分な能力を備えるためであり、実習を通じての実務経験がコンサルタントの能力開発の手段として重視されている。

表 4.3-5 組織内訓練の方法

(1) 内部階層別訓練 (CETRO-CRECE)

種別	新入コンサル教育	コンサルタント昇格教育	コンサルタント昇格教育
目的	導入教育	金融紹介専門教育	地域外実習
名称	DECOIN 1	DECOIN 2	DECOIN3
対象	新卒内部実習生	シニアコンサルタント	マスターコンサルタント
期間	3 週間	2 週間	1 週間
受講形態	終日連続	終日連続	終日連続
方法と内容	1)CRECE ガイダンス 2)コンサルティング特徴 3)業務規定 4)販売技術 5)企業機能基本 6)CRECE 手法 7)3 回の実習	1)財務分析 2)情報システム初歩 3)適用方法 4)セクター分析 5)簡易診断 6)関係金融機関概要 7)投資評価演習	1)管理監督規定 2)コンサルティング手順管理 3)経営者訪問 4)コンサルティング手法 5)経営機能知識 6)将来戦略
教育時間	座学 7 日間 53 時間 実習 10 日間 100 時間	座学 10 日間 80 時間 実習 なし	座学と訪問 40 時間 実習 なし
CONOCER 対応			

(2) 登録コンサルタント訓練

実施機関	CETRO-CRECE	COMPITE
目的	登録教育	教育過程を通じた選別
名称	PROCACE	-
対象	中途採用者	独立外部コンサルタント
期間	3 日間	2~3 ヶ月
受講形態	終日連続	マンツーマン OJT
方法と内容	1)CRECE ガイダンス 2)中小企業の特徴 3) CRECE 手法	1) COMPITE 手法 2) 実習
教育時間	座学 3 日間 24 時間	200 時間
CONOCER 対応		

出典：調査団のヒアリングによる

(1) CETRO-CRECE の組織内訓練方法

CETRO-CRECE は常勤コンサルタントに階層別教育を施す唯一の機関である。教育は導入・中堅・管理職クラスと3段階ある。その他外部コンサルタントを登録するための教育も行っている。

1) 導入教育

導入教育はコンサルタントとしての能力開発を主眼に座学 53 時間と実習 100 時間を実施する。1 週間連続で実施される座学 53 時間は、UNAM の修士過程 (国際コンサルティングコース) の 56 時間とほぼ同じ時間数になる。しかし社会人公開講座の中位値 130 時間の半分以下である。逆に実習時間は 100 時間と長く一般の大学での養成過程や社会人公開講座より長い。このことから、CETRO-CRECE の導入教育は現場配属のための即戦力養成であるといえる。

2) 中堅教育

シニアコンサルタントに課せられる訓練は、金融機関の融資審査に似た財務投資分析の座学 80 時間である。CETRO-CRECE の業務は零細企業コンサルテーションであり、金融機関とのつながりが企業支援サービスの一環として重要な位置付けとなる。そのためシニアコンサルタントはこの機能の円滑化を担う層としての訓練である。導入教育に比較すると専門教育としての色彩が濃い。しかし社会人公開講座の座学時間には若干及ばない。

3) 管理職教育

最上級のマスターコンサルタントには管理職訓練がある。担当地域外の CRECE を訪問して見聞を広め、管理職業務の監督業務訓練をつける。CETRO-CRECE は大学新卒者を雇用することが多い。組織設立後あまり年数を経過していないことも手伝って、最上級資格であるマスターコンサルタントには、最短 4 年で到達する。市場で競合する職業コンサルタントとして 4 年という経験年数は長くない。しかし CRECE コンサルタントはこの短い期間にすでに職業コンサルタント訓練から離れて内部管理職訓練を受ける。

4) 登録外部コンサルタント教育

CRECE コンサルテーションは、零細企業に対する総合的見地からの問題提起を主たる業務としている。企業側で具体的・専門的な改善を要求する場合は、リストされた専門コンサルタントを紹介する。この登録のために独立コンサルタントに CRECE 手法のオリエンテーションを行う登録訓練がある。設立して間も無いころは登録 / 訓練が多く実施されたが、最近では減少傾向にあり 2001 年はいまだ計画されていない。

(2) COMPITE の組織内訓練方法

COMPITE の訓練は特徴的である。まず座学は一切行わない。COMPITE 手法も資料やテキストを配布して自学習を指示するだけで、知識習得は本人の自己啓発に完全にゆだねている。また加入申請段階で、工学学歴や工場経営に関する試験が実施され、面接口頭試問等ですでに市場競争力のあるコンサルタントであるか否かが図られる。一方で実習を 200 時間 (登録に至る者の場合) を実務現場を通じて行う。この 200 時間実習は今現在実施されている他のいかなる養成コースより長い。指導もグループ単位でなく、指導員とのマンツーマンの OJT である。

COMPITE ワークショップの目的は組織ぐるみでの改善活動の導入であり、経営管理技術に基づく診断というよりも、企業ぐるみの改善運動の触媒者の役割をもつ。そのためコンサルタントとしての技

術的深度に加えて、組織を啓発する人間関係能力や指導能力が問われる。長期の実習時間はこのような業務への人間的適性の判定と指導方法の訓練のために実施される。

4.3.5 中小企業コンサルタント養成制度の課題と提言

(1) 結論と課題

1) 社会人向け養成コースの需要の問題

社会人向け養成コースは、現在のところ活発であるとは言えない。最大の理由は、養成コースを修了しても直接職業機会が増えるわけではないし、報酬が増えるわけでもないということがあげられる。すなわち養成コースの出口に、需要が広がっていないことに起因する。養成コースは認定制度と密接に関連しているべきで、養成コース修了生は認定資格取得が容易になりかつ認定資格取得者には待遇の良い市場があるという図式が必要であろう。認定制度が始まったばかりのメキシコではこの図式がまだできていない。よって養成コース受講へのインセンティブが極めて少ないことになる。

2) 大学における養成コースの問題点

CONSULTE の創設によって本格的に、大学課程にコンサルタント養成コースが組み込まれる。最終学年に2セメスターの専修課程を導入する形でスタートになる。零細・小企業のコンサルティング需要に応えるのが目的である。いくつかの問題が予見される。一つは卒業生が全てコンサルティング業務に携わるわけではなく、コンサルタント供給量がどれだけ増えるか不明な点である。また逆に零細企業の持つ潜在的需要がどのように顕在化するかということも不確定な要素である。もう一つは新卒者の経験不足を補う支援組織体制をどう作るか、また収入をどう保証するか、ということである。

3) 各機関の組織内養成コースとの関連

政府系コンサルティング関連機関、特にCETRO-CRECEとCOMPITEは自己の業務のため、組織的な組織内訓練を行っている。養成コースを充実させるためには、これら組織内訓練手法を一般公開の方向に発展拡充させるか、逆に組織内訓練手法を一部取り込んだ養成コースを創設するか、将来の検討事項となろう。

(2) 提言

1) 社会人養成コースの位置づけを明確にする。

社会人向けのコンサルタント養成コースは、目的を明確にして需要にあったカリキュラムとすべきである。需要は、潜在需要も含めて二つの分野に分けられるであろう。一つはコンサルタント認定制度における審査項目に合致したカリキュラムを揃えたコースである。現行一般コンサルタント基準が、書

類審査によっている現状では、この分野での養成需要は少ないといわざるを得ない。但し本報告書で提案する筆記試験、実習試験、面接試験を取り入れた高度なシニアコンサルタント認定基準が導入されれば、需要は一気に顕在化するであろう

もう一つの分野は、コンサルタントに自己研鑽の場を与える教育訓練コースである。今回調査団はパイロット・プロジェクトと称して CETRO-CRECE のシニアコンサルタント向け訓練コースを実施した。パイロット・プロジェクトには他の機関に属するコンサルタントからも受講要請があったという。経営管理、生産管理など高度でかつ系統立ったカリキュラムによる養成コースの導入を検討すべきであろう。このコースは、コンサルタントのみならず民間企業のマネジメントや従業員も対象とすべきである。受講者のインセンティブは自己能力の向上ということになる。

なお、養成コース運営においては、経済的面から見ても認定養成コースと自己研鑽コースは同一機関で行い両方のカリキュラムを用意するのが实际的である。

2) 大学課程での養成コースの視点を広げる

CONSULTE を計画 管轄する経済省は、同コース卒業生はコンサルタントになる者、企業に就職する者の他、自分で企業を起こす者があって欲しいとしている。この考え方は正しいし、既存の大学コンサルタント課程コース卒業生も同様の進路をとっている。まだコンサルタントの需要が十分顕在化していない問題もあるし、コンサルタント報酬の原資が確定しているわけでもない。大学課程コンサルタント養成コースでは、当然実体経済の中で活動する企業に適用される近代的経営手法を中心に教育訓練を行う。従って CONSULTE の卒業生は企業にとって必要な知識を持っていることになる。

CONSULTE の開設に当たっては、まず同課程卒業生が企業への就職において、高い評価を得ることを十分念頭においておくべきであろう。さらにまた CONSULTE を社会人にも開放し、コンサルタント認定資格取得を望む者に基礎教育の機会を与えるべきであろう。さらにはコンサルタント資格取得とは関係のない一般社会人への近代的経営手法、生産手法等の教育の場としても提供すべきである。

4.4 コンサルタント登録システムの現状と問題点

4.4.1 背景と沿革

各機関が個別に登録しているコンサルタント登録を一本化するため、CIPI の主導で Banco de Datos de Consultores del Gobierno Federal (BDC) が構築された。このシステムは 1999 末に開発が開始され 2000 年 11 月供用開始となった。本来は CONOCER の認定コンサルタントの登録データベースが企図されていたものである。いずれ CONOCER の認定コンサルタントの数が増えれば、認定者の登録データベースとして活用されることになる。以下に BDC の概要を紹介する。

4.4.2 システムの概要

インターネット上でコンサルタント情報に関する情報公開のためのサーバーとして、主に以下の機能を司る。

- 1) コンサルタント検索エンジン (キーワード検索可)
- 2) 企業からの問題相談情報の登録
- 3) 資格評価 (企業からの評価情報登録)
- 4) サービスの要求情報の登録
- 5) システムの有効性の情報と解析

またシステム管理者は二つのレベルで管理される。ひとつはシステム統合管理者で、データベース (DB) システムの全体を管理し、情報登録項目やデータベースの総合的維持管理とアクセス者のゲートキーパーの役割を担う。いまひとつはローカルデータベース管理者で、このシステムに参加する 7 つの政府関連機関プログラム毎のデータ管理者が、統合管理者の指示・基準に従い必要な情報登録を行う。

企業側の便益となる機能は特に 1) コンサルタント検索と 2) さまざまな問題情報登録とそのフィードバック機能である。コンサルタント検索は、検索エンジンによりキーワード検索が可能であり、各コンサルタントの以下の情報が閲覧できる。

- 1) プロファイル表示 (経歴要約)
- 2) 個人情報表示 (連絡先・専門テーマ・サービス・保有機材設備)
- 3) 最近 5 つの請負業務の企業名・規模の表示
- 4) 雇用企業側からの評価情報閲覧 (雇用企業側からの任意の情報登録 : これにはレスポンス・内容・価格効果・知識・総合評価等 + コメント等が記入可能である。)

また企業からの問題相談情報の登録は、基本的に自由記述方式でFAQ (Frequent Answered Question)方式は採用していない。企業からの問題相談情報は毎週バッチ処理され、分野別分類により整理されたのち、各プログラムのローカル管理者への転送される。この転送された情報に対応して、各プログラム機関は情報照会者に対して適切なフィードバックを行うことが期待されている。

4.4.3 データ整備状況

開発期間中の2000年1月18日現在では、4,151名の各所属コンサルタントの一次データが収集されたが、各々機関の登録情報間の共通項目と情報自体のアベイラビリティから登録情報項目が整理された。また各機関でのデータ登録自体も適時評価更新されていることに加え、同一コンサルタントの複数機関登録の重複も整理された。2001年10月末現在登録者数は1,701人となっている。内訳を表4.4-1に示す。

表 4.4-1 CIPI-BDC 登録コンサルタント数 (2001年10月30日現在)

プログラム名	実施機関	登録数
CETRO-CRECE ネットワーク	経済省	145
COMPITE	経済省	57
ISO9000	経済省	122
RCCT	CONACYT	565
CAT	NAFIN	73
PAT	BANCOMEXT	17
CIMO	STPS	692
FONAS	経済省 / 社会開発省	30
合計 (%)		1,710

出典：CIPI

2001年3月の数値であるが1,627人が登録されていて、627人が一般公開されていた。これはデータの信憑性が確認されたもののみを順次公開していく作業を行っているためである。

4.4.4 活用度合い

供用開始となって間も無いため、開始後3ヶ月のアクセス件数はいまだ1,187件である。(一日平均12件)これからアクセス解析が行われ、今後運用が本格化されるに伴い、システムがよりユーザーに活用されるために充実されることが期待されている。

4.4.5 課題と今後の改善策

システムとしてはよく整備されていて、入力データの充実とメンテナンスさえしていけば、完成度が高いシステムである。あえて将来に向けての改善策を述べれば下記のようなろう

1) アクセス解析

2001年2月末現在ではユーザーからの情報照会は、一日平均12件あったのみであり、内容もシステム利用に関する一般的な事項で、コンサルタント雇用についての照会質問はまだなかった。供用開始になって間も無いシステムのため、今後、ユーザーからのフィードバック情報を蓄積し、解析をすすめていくことが望ましい。

2) 情報登録インセンティブの強化

ユーザー側にとって、評価情報を入れることにメリットがあるようにする方が、情報登録を誘導する。適用可能な政府支援プログラムの紹介や、ユーザー登録して定期的に情報発信するなど、情報通信技術を活用したデータの充実が期待される。

第5章

中小企業コンサルタント認定制度強化実施計画

第5章 中小企業コンサルタント認定制度強化実施計画

5.1 コンサルタント制度についての基本認識と開発目標

5.1.1 コンサルタント事業の多様性

コンサルタントの歴史は建築業界から始まったと言われている。Architect という資格を持った建築コンサルタントは施行主に代わって、建築物の設計を行い資材等の必要数量を積算する。これをベースに複数の施工業者 (Contractor) を入札に参加させ入札管理を行い、Contractor を選定する業務を行う。ついては建築中はContractorの監理を行い各種交渉を行う。そしてArchitectは施工主の利益を最大限守るのを義務とする。大型工場建設などでは Engineer と称する公的資格を有するコンサルタントが同様の業務を行う。Architect や Engineer は係争の場にも公的資格者として出廷する。

企業に対するコンサルタントは、その後に出現した。大企業の顧客に対してこれも大企業でかつ専門分野に特化したコンサルタント会社が各種診断、指導、提言、実施指導を行う。コンサルティング分野は市場予測、経営戦略、財務管理、組織・人事、情報化、生産技術、生産品質管理など多岐に亘る。対象業種も製造業、商業、サービス業、建設業、輸送業など他分野に亘る。

中小企業に対するコンサルティング業務も同様に多岐に亘る。業種やコンサルタント分野の多様性のほかに、企業規模による企業特性の多様性も見逃してはいけない。すなわち零細企業と比較的小規模の小企業からなる企業群 A と、より大規模の中小企業からなる企業群 B の間には本質的な違いがある。企業群 A は Backyard industry、Cottage industry、Informal sector などと呼ばれる企業を多く抱えている。企業群 A の振興は、地域所得格差是正、雇用機会の創出、貧困問題など地域振興問題として、すなわち社会政策として取り扱われる場合が多い。企業群 B は国の産業を担う企業群として国際競争力を高めるための産業政策として取り扱われる場合が多い。中小企業コンサルタントと言っても当然この2つの企業群に対するコンサルテーションの内容は変わってくる。

5.1.2 中小企業コンサルタントの役割

(1) 国家の中小企業振興等の推進役

メキシコ政府は中小企業振興のため多くのプログラムを実施している。プログラム実施は関連実施機関に委託され、実施機関は更にコンサルタントを活用している。従って中小企業コンサルタントは、国家の中小企業振興等の推進役として、重要な役割を担うことになる。

(2) 中小企業の不足がちな経営資源の補完

中小企業は人材、金融、設備等の経営資源が不足している。中小企業コンサルタントは高度な知識と経験を駆使して、不足する経営資源を直接・間接に補完する機能を持っている。

(3) 中小企業の競争力強化への貢献

零細から小規模を経て中規模へと、企業規模が大きくなるに従って、企業は国際市場での競争にさらされることになる。中小企業コンサルタントは、近代的な技術を身につけて、中小企業の競争力強化に貢献する役割を持っている。

5.1.3 中小企業コンサルタントの特殊性

経営資源の豊富な大企業を支援するコンサルタントと比較すると、中小企業コンサルタントの活躍する環境は、次の点で特殊性を持っている。これらの特殊性がある故に中小企業コンサルタントの養成と認定制度の確立が重要になってくる。

(1) 国家支援プログラムが中心市場

中小零細企業は本質的にコンサルティングを必要としている。しかしコンサルタント雇用負担能力、改善案実施能力が不足しているため市場が顕在化しにくい。そのために国家が補助金等でコンサルタント費用を一部負担することになる。大企業向けコンサルタントの市場は、大型プロジェクトが中心であるが、中小企業コンサルタントの中心市場は国家による支援プログラムとなってくる。

(2) 主として個人コンサルタントの活躍分野

上の理由、特に予算的な制限によって、中小企業は、フィーとオーバーヘッドが高い法人コンサルタント会社に診断・指導を委託しにくい。従って中小企業コンサルタント分野は個人コンサルタントが主として活躍することになってくる。

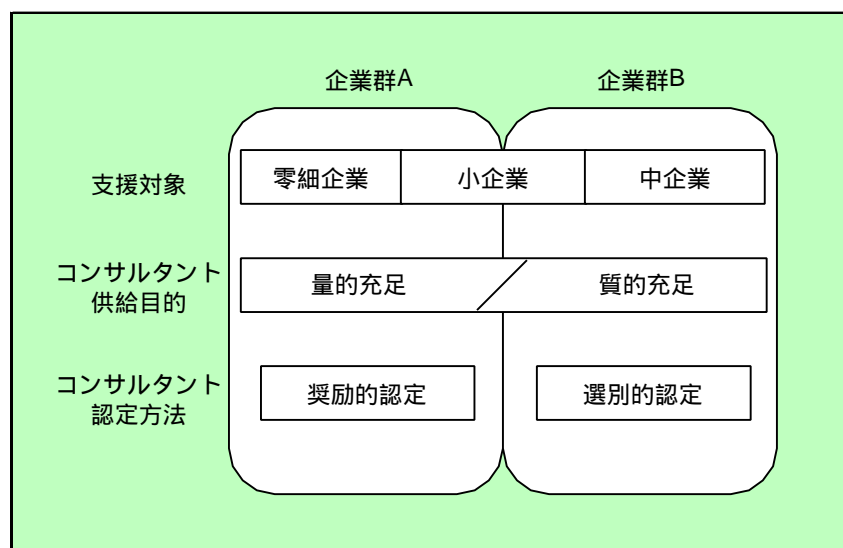
(3) 広範かつ実務的な知識と経験への要求

大企業向けコンサルティングであれば、担当分野毎にコンサルタントを任命し、チームを構成し対応することができる。中小企業コンサルタントは主として(2)の理由でそれができない。従って中小企業コンサルタントは、個人で広範な問題に対応せざるを得ない。個人個人が現場に即した実務的かつ幅広い知識と経験を持つ必要がある。

5.1.4 中小企業コンサルタントの二極性

中小零細企業は一括して括られる場合が多いが、小企業のうちの小規模企業グループは零細企業の体質を残している(前述の企業群A)。小企業のうち比較的大規模の企業は中企業と一緒に括ることもできる(同企業群B)。工業分野零細企業の定義として従業員数10人以下とする国も多いが、メキシコでは零細企業は従業員数30人以下となっている。政府の支援策も零細的体質の企業群Aと中企業的体質の企業群Bは分けて論ずべきである。従ってコンサルタントの業務もまた自ずと二つのグループに分かれてくる。この関係を下図に示す。

図 5.1-1 中企業コンサルタントの二極性のイメージ図



企業群 A では普及員、指導員といったレベルのコンサルタントが零細企業を訪問し、初期的総合診断・指導を行う。多くの人員が必要となる。企業群 B の方は、国際市場への輸出や国内市場で、輸入品と競争して勝ち残らなければならない。貿易の指導や競争力強化には近代的感覚を身につけた質の高いコンサルタントが要求される。従ってこの分野のコンサルタント認定には選別認定方法が採られることになる。

5.1.5 中小企業コンサルタント制度統一の必要性

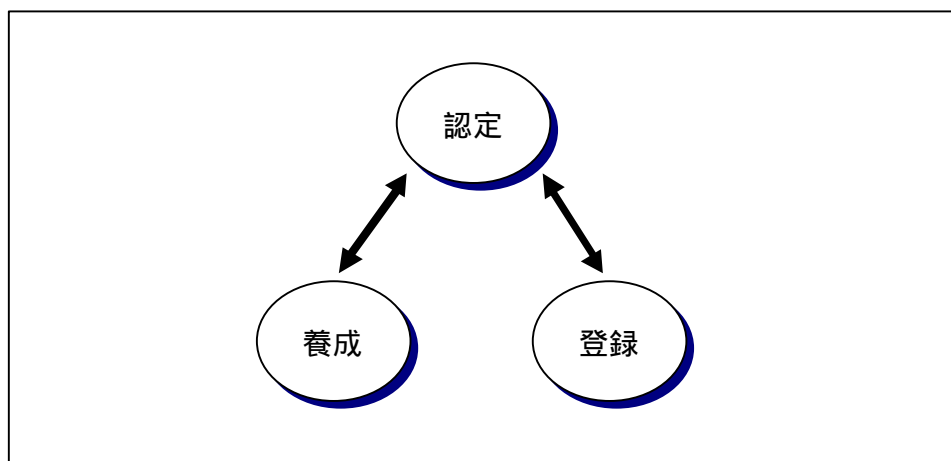
中小企業振興への投下資源の費用/便益効率を高めるためには、中小企業コンサルタント制度の全国統一を図る必要がある。メキシコでは、認定および登録の分野で統一化が実現し約1年間の実績を残したところである。養成制度はまだ成熟していない。そのほか中小企業振興関係各機関お

よび金融機関が独自の養成・認定、登録制度を持って運営されている。複数の機関に認定・登録されているコンサルタントもいる。一方市場をみると、以前は統一資格がなかったため、品質に問題がある自称コンサルタントもいる。

5.1.6 認定、登録、養成の三要素

中小企業コンサルタントの質の向上、量の拡大、雇用者の利便性を目的とする中小企業コンサルタント制度は、養成制度、認定制度、登録制度が三位一体となって構築されなければならない。図 5.1-2 のように、三要素のうちどれが欠けても中小企業コンサルタント制度が円滑に運営されないであろう。同図では、認定制度が確定しなければ、養成制度へのインセンティブは出て来にくいこと、また養成制度が機能しないと認定コンサルタントが必要数輩出できないことを示している。更に、認定されたコンサルタントは、適切な登録制度によって需要者に公開されなければならないし、需要が喚起されることによって認定制度の意義が高まることも示している。

図 5.1-2 コンサルタント制度の三要素と相互関連



5.1.7 中小企業コンサルタント制度の開発目標

以上の基本的認識に立って、中小企業コンサルタント認定登録および要請制度を俯瞰して、プロジェクトデザインを示すと表 5.1-1 のようになる。同表は「活動 1、2、3」を実施すれば、対応する「成果 1、2、3」が得られ更に、プロジェクト目標が達成されると、上位目標の達成に貢献することができるという意味を持っている。

すなわち、コンサルタント制度全体を強化するという当該プロジェクトの目標は「中小企業コンサルタントを中小企業振興に有効に活用する」ことにある。このプロジェクト目標が達成されると、より大きな上位目標である「中小企業振興への各種投下資源の効率を高める」ことに貢献することができる。

表 5.1-1 プロジェクトデザイン

上位目標	中小企業振興への各種投下資源の効率を高める
プロジェクト目標	中小企業コンサルタントを中小企業振興に有効に活用する
成果	<ol style="list-style-type: none"> 1. 中小企業コンサルタントの質の向上 2. 中小企業コンサルタントの量の拡大 3. 中小企業コンサルタントの雇用者の利便性向上
活動	<ol style="list-style-type: none"> 1. 中小企業コンサルタント統一認定制度を確立する 2. 中小企業コンサルタント養成を促進する 3. 中小企業コンサルタント情報を充実し公開する
主な受益者	<ol style="list-style-type: none"> 1. 中小企業（ユーザー） 2. 政府および中小企業振興関連機関（ユーザー） 3. 金融機関（ユーザー） 4. 中小企業コンサルタント（サプライヤー）

5.2 中小企業認定制度強化策の枠組み

5.2.1 現行の「一般コンサルタント基準」の課題と強化基本方針

(1) 「一般コンサルタント基準」の特徴と課題

施行後約一年経過した現行一般コンサルタント基準による特徴は次のようになり

- 1) 地方に展開する小規模・零細企業振興のため、コンサルタント需要は大きい。同基準は一定レベルのコンサルタントを急いで必要数認定するのに適した認定方法である。
- 2) 政府開発プログラムに参画するコンサルタントに、2002 年から国家資格取得を義務づけることになっている。コンサルタントの質の向上と均一化に有効な方法である。

一方、調査団は第 4 章 4.2 節において一般コンサルタント基準について下記のような課題を指摘した。

- 1) 同基準はカバーする対象が広すぎて、認定取得者がどの分野に専門性を有するのかわかりにくい。
- 2) 同基準はコンサルタント能力の最低要件を認定するためのもので、コンサルティング需要の一部しかカバーできない。
- 3) 限定分野に高い能力を持つコンサルタントは、逆に一般コンサルタント基準を満たさないこともあり得る。これらのコンサルタントが、国家プロジェクトから排除される可能性がある。
- 4) 認定費用 8,000 ペソは特に個人コンサルタントにとって負担が大きい。コンサルタント機関に登録・所属しているコンサルタントには、コンサルタント機関が費用負担する例が多いが、これも予算がとりにくい例がある。
- 5) 審査方法は書類審査中心であるため経験重視となり、申請者の能力と知識の定量的評価ができにくい。

(2) 強化策の提言と基本方針

上の課題解決のために、以下の提言を行った。

- 1) 一般コンサルタント基準の役割を明確にする。すなわち同基準を、企業群 A を対象市場とする認定基準と位置付ける。
- 2) 多様なニーズに応えるため、別のコンサルタント基準を追加創設する。
- 3) 2002 年からの一般コンサルタント基準認定による資格取得の義務づけをひかえて、移行措置として特例措置を考慮する。ただし特別措置には人数に一定枠を設け、制度の混乱を防ぐ。

上記 1)と2)の提言に従い、調査団は次のような基本方針によって、メキシコの中小企業コンサルタント制度強化策を提案する。

- 1) 現行の一般コンサルタント基準は、新基準が確立するまでこのまま運営する。
- 2) 1～2年かけて「中小企業コンサルタント基準」を新しく制定し、実施試行を行う。この新基準を、ジュニアコンサルタント部門とシニアコンサルタント部門の二つの資格に分ける。
- 3) 新基準が整った時点で、現行一般コンサルタント基準は、新基準に吸収される形で廃止する。一般コンサルタント基準による既資格取得者は、新基準のジュニアコンサルタント部門の資格が自動的に与えられる。政府開発プログラムへの昇進資格取得義務は、ジュニアコンサルタント資格とする。
- 4) 専門分野別に認定する「技術コンサルタント基準」を新設し、特定分野で高度な技術を有するコンサルタントを認定し資格を与える。
- 5) 新基準制定の実施主体は CONOCER として、運営に当たっては評価センター等の現行機関を最大限活用する。

上の強化策を図式化すれば、図 5.2-1 のようになる。

5.2.2 中小企業コンサルタント認定制度強化基本計画

調査団は、2001年3月にプロGRESレポート(I)によって、認定制度改善の基本的枠組みをステアリングコミティーメンバーに提案し、意見交換とアンケート調査を行った。これに基づき同年5月、プロGRESレポート(II)において、ステアリングコミティーメンバーに代替案を含む基本計画(案)を提示した。その後、主要ステアリングコミティーメンバーを再度訪問し最終コメントをもらった。以下に述べる基本計画はこのような手順を経た上での最終提案である。なお、ステアリングコミティーメンバーの基本的枠組み提案に対するアンケート調査の結果を巻末 ANNEX III に参考として添付している。

表 5.2-1 に新しいコンサルタント資格認定基準の基本計画を示している。一部繰り返しになるところもあるが若干の解説をする。現行一般コンサルタント基準は、中小零細企業を対象とする中小企業コンサルタント基準に組み込まれ、そのジュニアコンサルタント部門になる。現在すでに認定されているコンサルタントのうち中小零細企業分野以外の認定者は、技術コンサルタント基準におけるコンサルタント補の資格を与えられる。これらは自動的に資格を供与することになる。ジュニア部門の資格を、政府開発プログラムへの参画要件とする。すなわちジュニア部門が義務化される認定資格である。CETRO-CRECE のジュニアコンサルタントレベルの能力が合格基準として想定される。

図 5.2-1 新しいコンサルタント基準の枠組み

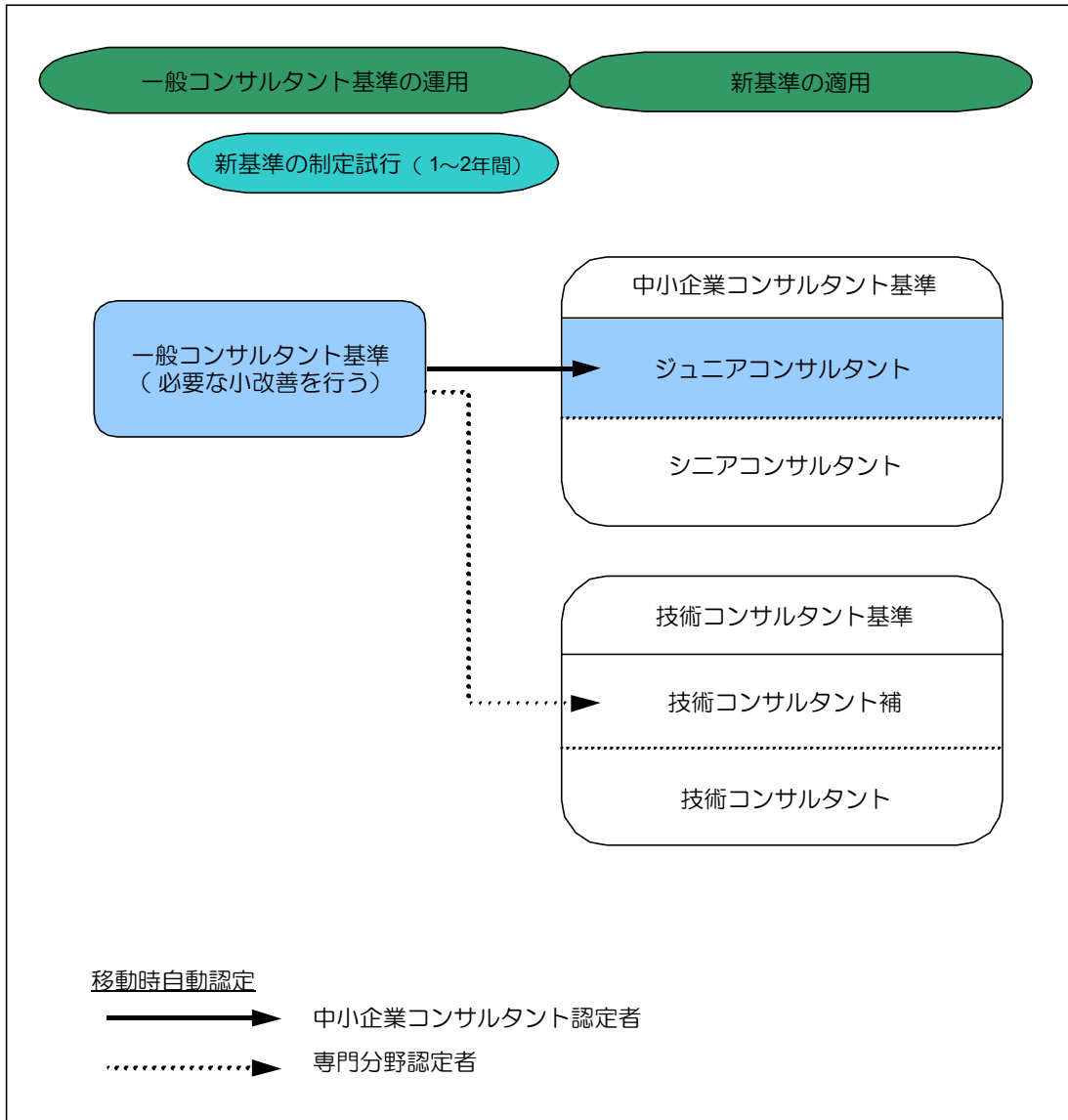


表 5.2-1 新しいコンサルタント資格認定基準の基本計画

		中小企業コンサルタント基準（ジュニア部門）	中小企業コンサルタント基準（シニア部門）	技術コンサルタント（専門別）
1. 基準の趣旨		零細企業を対象とした指導員を普及的に認定する。	中小企業コンサルタントを選別的に認定する。	技術専門別にコンサルタントを選別的に認定する。
2. サービス対象		地方に展開する零細企業が対象の中心となる。	中小・零細企業全般が対象。	企業規模を問わない。
3. 主な業務		一般的、導入的な総合診断と助言。	総合診断及び管理技術、生産技術の詳細診断と指導。	特定技術の診断と指導。指導に重点。
4. 業種・分野別		全業種、全分野を一括審査する。	製造業、サービス・流通の2業種に分けて審査する。国際競争力強化支援。	専門技術分野19部門（日本の例を示した。）
5. 認定方法	（受験資格）	特になし。	特になし。	技術コンサルタント補の資格、実務経験4～7年以上。技術コンサルタント補は経験不問。
	（書類審査）	ウェイト20%、学歴と職歴による経歴経験の審査。	ウェイト10%、学歴と職歴により実務経験を審査する。	ウェイト15%、実務経験の検証を行う。
	（筆記試験）	ウェイト50%、基礎知識 倫理規定	ウェイト70%、基礎知識、倫理規定 共通分野 専門分野	ウェイト70%、基礎知識、倫理規定 共通分野 専門分野
	（実習試験）	ウェイト15%、診断能力 コンサルタントとしての適性 顧客対応力	ウェイト10%、同左	なし。実習できない。
	（面接試験）	ウェイト15%、コンサルタントとしての適正	ウェイト10%、同左	ウェイト15%、知識と適性 提出書類内容の確認。
6. 資格更新		5年ごとに認定更新	3年ごとに認定更新	3年ごとに認定更新
7. 基準制定の実施主体		CONOCER	CONOCER	CONOCER
8. 備考		中小零細企業以外は基準の対象から外し、技術コンサルタント基準で認定する。一般コンサルタント基準認定資格は取得者にジュニア認定資格が自動的に与えられる。	ジュニアコンサルタント認定者と更新された者は、書類審査と一部筆記試験免除。	専門分野を重点的に審査。3年以内に他の基準取得者及び更新者は筆記試験の一部を免除する。

中小企業コンサルタント基準のうち、シニア部門はより厳しい試験を行い、国際競争力向上の支援など高度な中小企業コンサルタントを選別する。CETRO-CRECE のシニアコンサルタントの上位者とマスターコンサルタント および COMPITE のワークショップコンサルタントが想定合格レベルとなる。シニア部門の資格取得者はジュニアコンサルタントに付与される権利を自動的に持つものとする。すなわち政府開発プログラムに参画する資格がある。シニアコンサルタントには、民間企業が商業ベースで契約する一般コンサルタント市場での活躍がより期待される。

技術コンサルタント基準は、特定分野の専門技術を持ったコンサルタントを認定するものである。中小零細企業への総合診断 指導の試験 能力は問われない。CONACYT の部門別登録コンサルタントが想定合格レベルである。厳しい試験によって選別されるが、技術コンサルタント補といふジュニア資格も設けている。どちらの資格取得者も政府開発プログラム参画の権利を付与されるものとする。

5.2.3 既存機関の認定資格との関係

新しい国家資格基準は統一的な制度として施行するが各機関独自の認定資格を排除するものではない。各機関は各プログラムに適應した独自の専門資格認定を保有しており、これらは新しい基準と並列で運用されるであろう。国家資格取得者には、各機関が独自の格付けに連動させる可能性も高い。

たとえば CETRO-CRECE の場合、独自の метод論による総合診断として CRECE 方式を保有しており、この手法習得のための内部訓練講座（DECOIN）と外部コンサルタントむけ講座（PROCACE）を実施している。このふたつの訓練講座は CRECE マニュアルの習得のための講座でこれを修了したものに CRECE コンサルタントの資格を与えている。新設されるコンサルタント資格はこのような CRECE メソッドの習得証明を代替するものではない。ただしコンサルタント資格取得者には、訓練講座の一部を免除するのは各機関の任意である。

また各機関の資格の中では厳しい審査基準で質の高いコンサルタントを認定している機関もある。既存の各機関の資格が新設される基準の一部ユニットと同等として試験科目を免除する方法はあり得るであろう

上記の CRECE の例でいえば、内部訓練講座である DECOIN では、CRECE メソッドの講習の実施にあわせ、経営管理に関する一般的知識教育も実施している。すなわちマーケティングや人的資源管理の科目である。これらの科目は新設されるコンサルタント認定の試験科目にも

共通することがあり、各機関の上位レベルのコンサルタントで講座指導可能な能力保有者に対しては、科目によって試験免除とすることは可能である。

5.2.4 APEC の Small Business Counsellor プログラムとの関係

1997 年の APEC 中小企業政策レベル勧告に基づき、中小企業コンサルタント(Small Business Counsellor)の養成 資格認定プログラムが検討されている。この目的は、APEC 域内において遠隔地教育等の革新的教育方法による訓練の実施教育により、コンサルタントの質的向上と供給の拡大をはかることにある。このプログラムは、ある国で APEC コンサルタントとして認定を受けた者は、自動的に他国の認定も受けられる域内相互認定を目指している。

2001 年 11 月に、米国ロスアンゼルスでワークショップが開かれ、かなり議論が進んでいる。このワークショップで配布された資料をもとに、ANNEX V にプログラムの概要を述べ本報告書の提案スキームとの相互性を調べている。APEC の制度は、中小企業コンサルタントの最低要件を教育・訓練し認定するものであり本報告書の提案スキームのうちジュニアコンサルタントに相当する。各国がより高度の基準を設けることは自由であり、本提案スキームと矛盾はない。また教育内容も提案する養成制度と本質的に差異はない。従って提案スキームを実施しながらジュニアコンサルタント部門に APEC の制度を取り込んでいくことにすればよい。

なお 2002 年 10 月に次のワークショップがメキシコ国アカプルコで開催されることになっている。

5.3 新しい中小企業コンサルタント認定基準の詳細計画

5.3.1 中小企業コンサルタント基準（ジュニア部門）

(1) 基本的考え方

現行の一般コンサルタント基準は、メキシコ国ではじめて導入されたコンサルタント認定基準であり徐々に軌道に乗りつつある。ここで提案する中小企業コンサルタント基準のジュニアコンサルタント部門はその受け皿としての性格を持っている。ジュニアコンサルタント部門の前提条件を下のように想定する。

- 1) ジュニアコンサルタントは全国・地域に広く存在する零細の小企業を診断・指導を主たる活動分野と想定する。
- 2) 総合的な診断・指導を実施する。能力的には、全業種にわたる経営管理レベルのうち、一般的範囲でのコンサルティングを行う
- 3) コンサルタント登竜門としてのジュニアレベルコンサルタント基準と位置付け、部門区分認定はしない。
- 4) 基準策定は CONOCER が行うものとする。

(2) 受験資格と書類審査（ウエイト 20%程度）

受験資格は特に問わない。経歴（学歴と職歴）と企業指導の経験を、定型的な審査様式書類に記載して提出させる。提出された書類にもとづいて、ジュニアコンサルタントとしての可能性を判定する。過剰な書類整備は要求しない。書類審査のみで不合格とはしないが、採点を行うという方式である。

(3) 筆記試験の実施方法（ウエイト 50%程度）

ジュニアコンサルタントに必要な基礎的知識と診断・指導の能力を試すために、一般科目と専門科目の試験を実施する。

1) 筆記試験科目

一般科目・・・60分（1時間）

- 基礎知識（メキシコの零細・中小企業振興制度、一般的な簡易診断・指導の方法）
- コンサルタント倫理規定

専門科目・・・240分（3時間）

- 経営・管理の基礎・・・60分
- 簿記・会計の基礎・・・60分
- 運営管理（オペレーション・マネジメント/総合診断指導法）・・・120分

2) 実施細則

- a. 試験問題の作成、審査等は「試験委員会」を組織し厳正を期する。審査委員は大学教授、専門家等によりおこなう
- b. 試験の合格基準は平均して正答率 60%以上とする。なお、一科目でも正答率 40%を下回る科目がある場合は不合格とする。
- c. 試験は年間 1 回乃至 2 回実施、1 日間。場所は全国の大学等の施設を活用する。
- d. 試験時間は休憩時間を含み合計 5 時間を当てる。
- e. 合格の発表は本人通知と公報により行う
- f. 筆記試験の合格者は実習試験にすすむ。但し 2 年以内に実習試験を受けなければ筆記試験合格の権利を失うものとする。

(4) 実習試験の方法（ウエイト 15%程度）

- a. 試験科目は「総合企業診断実習」とする。
- b. 試験は受験生 7～8 名以下を 1 グループ単位として、1 社に 3 日間をかけた企業診断実地訓練を 3 社おこなう
- c. 試験の判定項目は、知識応用の手法、問題摘出能力、問題解決能力、指導能力等の項目から判定する。
- d. 実習試験は、シニアコンサルタント認定者のなかから適切な指導員を選定し委任する。
- e. 実習試験は 1 年に 2 回から 3 回程度実施する。
- f. 合格発表は本人通知と公報によりおこなう
- g. 実習試験合格者は、合格後 2 年以内に面接試験を受けなければならない。

(5) 面接試験の方法（ウエイト 15%程度）

- a. 所定の審査様式書類を提出させこれを基に口頭試問を行う。提出書類には筆記試験ならびに実習試験合格証を添付しなければならない。
- b. 合格判定は、コンサルタントに必要なプレゼンテーション能力を中心に責任感等適性を審査する。口頭試問は 1 名あたり 15 分程度。
- c. 面接委員は、シニアコンサルタントのうちから経験豊富なコンサルタントが、2 名一組となって審査にあたり判定する。
- d. 試験は年間を通じて随時開催（夜間でも可）し、受験の機会を増やす。
- e. 合格者は本人通知と公報によりおこなう

5.3.2 中小企業コンサルタント基準（シニア部門）

(1) 基本的な考え方

- 1) 中小企業マネジメント分野のシニアコンサルタント認定基準は、相当厳しい選択的認定とする。なお中小企業シニアコンサルタント認定者は、ジュニアコンサルタント資格も無審査で取得できる。
- 2) 活動分野は、認定ジュニアコンサルタントの行った総合診断のフォローアップ分野である。より現場に定着した具体的な診断・指導能力が必要で、中でも指導能力のウエイトが高くなる。
- 3) 業種を製造業とサービス・流通部門の二つの分野に分けて認定審査をする。筆記試験を重視（ウエイト70%程度）し、3年ごとの更新で知識・能力レベルを確保する。
- 4) 基準策定は CONOCER が行うものとする。

(2) 受験資格と書類審査（ウエイト 10%程度）

受験資格は特に問わない。審査定型様式書類に、本人の経歴とコンサルタント活動経験を明記してもらう。活動実績には本人の改善提案と実現成果を明記させる。なお、コンサルタント活動経験は、実施した「企業診断報告書」等の資料を添付させてもよい。審査資料の不備は再提出を求める。審査基準は審査定型様式の形式と内容を総合して審査する。審査は決定的な欠落がない限り合格とする。但し採点を行う。審査書類は返還しない。

(3) 筆記試験（ウエイト 70%程度）

1) 筆記試験科目

中小企業コンサルタントに必要な、基礎的な知識と診断・指導の能力を試すものとし、製造部門ならびに流通・サービス部門毎に実施する。一般科目、共通科目および専門科目に分けて試験をおこなう

一般科目・・・60分（1時間）

- 基礎知識（メキシコの中小企業振興制度、一般的な簡易診断・指導の方法）、専門的な診断・指導の方法と最新事例
- コンサルタント倫理規定

（注）ジュニアコンサルタント基準認定者は、一般科目の筆記試験は免除とする

共通科目・・・240分（4時間）

下記の4科目の試験を行う

- 経営・管理

- 財務・会計
- 人事・労務管理論
- 情報管理

専門科目・・・360分(6時間)

- 製造業ならびに流通・サービス業ごとに分けて、専門的な知識を問うものとする。
- 製造部門または流通・サービス部門のいずれかを選択して解答する。

(製造業部門)・・・360分(6時間)

下記の4科目とする。

- 運営管理(生産管理概論、資材および購買管理、工業に関する基礎的知識、廃棄物等の管理、人事管理)・・・120分
- 新製品開発・新規事業開発・・・60分
- 情報システム管理(生産情報システム、情報技術、戦略情報システム)・・・60分
- 総合診断・指導法・・・120分

(流通・サービス業部門)・・・360分(6時間)

下記の4科目とする。

- 運営管理(流通・販売・店舗管理、仕入等流通情報管理、人事管理)・・・120分
- 新製品開発・新規事業開発・・・60分
- 経営情報システム(流通・販売情報管理、戦略情報システム、戦略情報システム)・・・60分
- 総合的診断・指導法・・・120分

2) 実施細則

- 試験問題作成ならびに審査は「審査委員会」を組織しておこなう。審査委員は大学教授、実務家、専門家等によりおこなう
- 試験審査の選抜基準は、平均正答率が60%程度以上とする。ただし、1科目でも40%を下回る科目がある場合は不合格とする。
- 試験は年1回、2日間で実施。試験会場は各州単位または全国数箇所(大学等の施設を活用)
- 試験時間(休憩時間を含む)
 - 1日目 6時間
 - 2日目 6時間
- 合格発表は本人通知と公報により行う
- 筆記試験の合格者は、次の実習試験を受けることができる。但し2年以内に実習試験を受けなければ筆記試験合格の資格を失う

(4) 実習試験の実施方法（ウエイト 10%程度）

- a. 試験科目は「企業診断実習試験」とする。
- b. 試験は受験生 7～8 名以下を 1 グループ単位とし、1 社につき 5 日間の企業診断実習を通じて試験する。なお、実習試験企業数は 2 社とし、これらを総合して判定する。
- c. 実習試験判定項目は知識手法、課題抽出能力、創造力、積極性、行動力等とする。
- d. 実習試験はシニアコンサルタント認定を受けた、経験豊富なコンサルタントを指導員として委嘱し試験を実施する。
- e. 試験は 1 年間に 1 回（10 日間）実施する。
- f. 合格発表は本人通知と公報によりおこなう
- g. 実習試験の合格者は、2 年以内に面接試験を受けなければならない。

(5) 面接試験（ウエイト 10%程度）

- a. 書類審査時に提出された経歴と経験、筆記試験と実習試験の結果を踏まえて作成した面接試験基礎資料を参照しながら、口頭試問を実施する。口頭試問の時間は 1 名あたり 15 分程度とする。
- b. 判定項目は表現力、説得力、責任感など助言能力を中心にコンサルタントに必要な適性を審査する。
- c. 面接審査員は、認定シニアコンサルタントの中から経験豊富なコンサルタント 2 名が一組となって審査に当たる。なお、1 名は大学教授を選任することもできる。
- d. 試験は年間を通じて随時 夜間でも可 開催して受験機会を増やす。
- e. 合格発表は本人通知と公報によりおこなう

5.4 新しい技術コンサルタント基準の詳細計画

5.4.1 基本的な考え方

以下に述べる技術コンサルタントの実施計画は、日本の類似制度を下敷きにして、メキシコの実情に合わせて一部修正したものである。本調査の目的は「中小企業コンサルタント制度改善」にあるため、技術コンサルタント制度の実施計画は参考に供するものである。

技術コンサルタント基準を中小企業コンサルタント基準と別に新しく導入することを提言した。その理由は次のようにまとめられる。

- 1) 中小企業コンサルティング分野は多くあり、専門技術のコンサルティングもその一つである。しかし中小企業コンサルタントの枠内で取り扱うには無理がある。
- 2) 技術コンサルタントは主として、民間企業のうち比較的企業規模の大きな資金的余裕のある企業が、商業ベースで雇用する。ただし、政府開発プログラムへの参画に、2002年から資格取得が義務づけられるならば技術分野に特化したコンサルタント基準も必要であろう。例えば RCCT (CONACYT) のコンサルタントを一般コンサルタント基準でどう認定するかという問題につながる。
- 3) 中小企業コンサルタントと違って、技術コンサルタントには企業の総合診断・指導分野の知識はあまり必要とされない。また実習試験も、あまりにも分野が特定されるので実施不能である。
- 4) 本来の技術コンサルタントの外に、その前段階としての技術コンサルタント補の資格を設ける。理由は技術の急速な進歩とスピード化に対応して、新技術の進取性・探求性に富む若手の人材参入を促すことにある。
- 5) 認定基準の策定は、CONOCERが行うものとする。

5.4.2 技術コンサルタント補（ジュニア部門）

(1) 役割と位置付け

技術コンサルタント補（ジュニア部門）は、独自で技術コンサルタント業務を行うことはできないが、技術コンサルタントの補助員として経験を積んでいく。また独自に実務経験の修習に従事した場合も実務経験として考慮される。また、技術コンサルタントに昇格するためには一定の修習期間が必要である。

(2) 受験資格

大学エンジニアリング課程修了者、あるいは同程度の教育課程修了者を想定するが、受験資格は特に問わない。所定の様式の願書に所要の書類を添付して提出する。

(3) 書類審査： なし

(4) 筆記試験（ウェイト 100%）

技術コンサルタント補に必要な、基礎的知識と指導の能力を試すものとし、13の専門分野毎に筆記試験を実施する。共通科目と専門科目に分けておこなう。13の専門分野は、日本の同種制度からそのまま持ってきたものであるから、メキシコの実情に合った分野に分類することもできる。

1) 筆記試験科目

基礎科目・・・120分（2時間）

必須1科目 数学

選択1科目 物理 化学 生物 地学（左記より1科目選択）

専門科目・・・180分（3時間）

次から選択技術部門として1部門を選択する。試験内容はその部門の基礎知識・専門知識を問うものとする。

1. 機械	2. 電気電子	3. 化学	4. 繊維
5. 金属	6. 資源	7. 建設	8. 衛生
9. 食品	10. 木工	11. 情報	12. 応用理学
13. 環境			

2) 実施細則

- a. 試験問題作成ならびに審査主体は「審査委員会」を組織しておこなう。共通科目は1科目3名の委員で計15名。専門科目は1科目2名の委員で計26名。審査委員構成は大学教授、実務家、専門家等によりおこなう。
- b. 試験審査の選抜基準は平均正答率が60%程度以上とする。ただし、1科目でも40%を下回る科目がある場合は不合格とする。
- c. 試験頻度は年1回、1日で実施。試験会場は各州単位。
- d. 試験時間は合計5時間。1日で完了する。
- e. 合格発表は本人通知と公報により行う。

(5) 実習試験：なし

(6) 面接試験：なし

5.4.3 技術コンサルタント（シニア部門）

(1) 役割と位置付け

この資格は、科学技術に関する高度な応用能力を備えていることを認定するものであって、科学技術の応用面に携わる技術者にとって、最も権威のある国家資格とする。これからの高度情報化社会において科学技術の発展に寄与することを期待する。

(2) 受験資格と書類審査

技術コンサルタント補（シニア部門）の資格保有を受験資格要件とする。技術コンサルタント補の資格を取得してから7年以上の実務経験を有するもの。但し技術コンサルタントの指導の下での実務従事の場合は4年以上の経験を必要とする。科学技術に関する専門的応用能力を必要とする事項について、計画 研究 設計 分析 試験 評価に従事した職務内容を書式に従い明記してもらい、審査資料の不備は再提出を求める。審査基準は審査定型様式の、形式と内容を総合して審査する。審査は決定的な欠落がない限り受理する。審査書類は返還しない。

(3) 筆記試験（ウェイト 90%）

技術コンサルタントに共通して必要な経営 財務の基礎知識と 科学技術に関する専門的応用能力を必要とする事項の試験を課す。

1) 筆記試験科目

共通科目（全員が備えるべき基礎知識）・・・240分（4時間）

経営管理

財務会計

技術科目（技術分野ごとに選択する）・・・480分（7時間）

受験者が選択した部門における知識の深さ、技術体験を測る。部門選択は下記の13部門より一つを選択する。

1. 機械	2. 電気電子	3. 化学	4. 繊維
5. 金属	6. 資源	7. 建設	8. 衛生
9. 食品	10. 木工	11. 情報	12. 応用理学
13. 環境			

選択科目は部門一般科目と部門内選択科目に分けられる。

・専門科目：

専門分野とする事項に関する知識の深さ、技術体験を試験する。該当する専門分野における業績を論文形式で記述する。

・必須科目：

選択専門分野以外の技術に関する知識を試験する。選択専門分野以外の技術を選択し、その知識を論文形式で記述する。

選択科目：

選択技術部門内のサブ科目に関する専門知識を試験する。各部門内に5つ程度のサブ科目を設置し、このうち一つを選択し、これに関する技術の知識を論文形式で記述する。

- 例 5.金属
- 5.1 鉄鋼生産システム
 - 5.2 非鉄生産システム
 - 5.3 金属材料
 - 5.4 表面技術
 - 5.5 金属加工

2) 実施細則

- a. 試験問題作成ならびに審査方法手順は「審査委員会」を組織して作成する。共通科目は1科目2名の委員で計4名。選択科目は1技術部門あたり5つの細分類として各細分類毎2名の委員で計130名。審査委員構成は大学教授、実務家、専門家等によりおこなう
- b. 試験審査の選抜基準は平均正答率が60%程度以上とする。ただし1科目でも40%を下回る科目がある場合は不合格とする。
- c. 試験頻度は年1回、2日で実施。
試験会場は全国主要地域5箇所程度(大学等の施設を活用)
- d. 試験時間と配分
筆記試験は2回に分けて行う。1日目 共通科目 4時間、2日目 専門科目 7時間。

e. 合格発表

本人通知と公報により行う

(4) 実習試験： なし

(5) 面接試験（ウェイト 10%）

- a. 提出書類による経歴と経験、筆記試験の結果を踏まえて面接試験を、口頭試問で実施する。
口頭試問の時間は1名あたり30分程度とする。
- b. 判定は、専門的応用能力、技術コンサルタントとしての社会的責任の認識（職業倫理）、表現力・説得力・責任感、助言能力を問う
- c. 表現力、説得力、責任感など助言能力を中心に、コンサルタントに必要な適性を審査する。
- d. 面接審査員は、選択科目毎に筆記試験委員が実施。認定技術コンサルタントおよび学識者が2名一組となって審査に当たる。なお、2名とも技術コンサルタントを選任することもできる
- e. 試験頻度は年1回。
- f. 合格発表は本人通知と公報によりおこなう

5.5 各資格認定の想定するレベル

新たに設置される中小企業コンサルタント資格および技術コンサルタントのシニアレベルは、高い質を認定する資格とするため、現行の一般コンサルティング基準よりは難度を上げることが望ましい。その一方で、現在の一般コンサルティング基準を代替する存在になる中小企業コンサルタントのジュニアレベルはより広範なサービスを提供する普及要員の確保のため比較的容易に取得できることが望ましい。技術コンサルタント基準も同様で、広く普及をするジュニアは比較的難易度の低いものとし、シニアレベルは難易度の高いものにする。

	中小企業コンサルタント	技術コンサルタント
ジュニアレベル	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企業の診断、分析ができる ・ 経営管理の幅広い知識がある ・ 企業での経営者導入教育が可能 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 分野の技術知識がある ・ 経営管理の幅広い知識がある ・ 分野の経営者導入教育ができる
シニアレベル	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企業の改善指導ができる ・ 分野の深い専門知識がある ・ コンサルタント指導が可能 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企業の技術指導ができる ・ 特定分野の専門技術知識がある ・ コンサルタント指導が可能

評価的には下記のように難易度を設定する。

筆記試験、実習試験、書類審査、面接などの試験結果の得点と合格率の両方の尺度で資格取得の難易度をきめる。

試験問題は、合格率を見ながら毎回の試験で難易度にばらつきがないように作られる。得点による合格ラインは平均 60 点とする。但し一科目でも40 点以下であれば不合格とする。合格率の目安は下記のように設定する。

中小企業コンサルタント基準	シニア部門	20～30%
	ジュニア部門	70～80%
技術コンサルタント基準	シニア部門	20～30%
	ジュニア部門	70～80%

5.6 資格更新制度

現行の一般コンサルタント基準には、更新制度は制度化されていない。本報告書ではこの導入を提言する。中小企業コンサルタント基準によるジュニアコンサルタント認定者は5年ごと、同シニアコンサルタントと技術コンサルタントは3年ごとの更新を行うものとする。審査はすべて書類審査とする。更新できなかつた者は再受験とするが、再受験者には一部免除を行うことも考えられる。更新の条件は、1)実務に従事していること、2)政策および経営に関する知識をアップデートしていることの両方が必要となる。いずれの資格でも、同様の資格更新審査を行う

1) 従事実績

3年とか5年の資格付与期間中の従事実績を書類審査で行う。コンサルティング実務もしくは、コンサルタント養成等の指導実務かのいずれかが実績として認められる。

2) 中小企業振興政策および経営手法知識のアップデート

中小企業政策および技術開発政策の理解のため、各関係機関ないし政府機関による講習会等の受講を要件とする。併せて変化する経営の知識・技術の習得も要件とする。更新認定は、この2種類の講習会受講の修了証か、これに対応した研究レポートのいずれかを提出しなくてはならない。

5.7 移行措置の導入

新制度導入にあたっては、従来活躍してきた良質のコンサルタントには、移行措置として一定の特典を与える必要がある。移行措置導入の利点は 1)一定数のコンサルタント集団をシーズとして確保できること 2)新しい制度への既存コンサルタント集団、それもハイレベルの高い集団からの反発を避けること 3)認定用の費用負担を軽減させることにある。これはまた既得権の保護ということもできよう。この移行措置は、一部低品質コンサルタントが混入する弊害が予想されるが、利益の方が大きいと考えられる上に、10年も経ずに更新制度の導入などによって一部の悪貨は駆逐されるであろう。

より具体的に提案理由を述べれば次のようになる。

- 1) COMPITE のワークショップコンサルタントや CETRO-CRECE のシニアコンサルタントなどは、一般コンサルタント基準を超える経験能力があると見なし得る。なぜ料金を払い時間を費やして認定を受けなければならないのか。
- 2) RCCT (CONACYT) のプログラムで活躍するコンサルタントは、優秀な特定技術分野のコンサルタントを擁している。しかし彼らは一般コンサルタント基準に必ずしも合致しないのではないか。2002 年から CONACYT プログラム用が認定コンサルタント不足ということにならないか。

移行措置における特典付与は新制度導入に際して 1 度だけ実施するものである。例えば下記のような方法で一定のスクリーニングの上特典を与えるのも一つの方法であろう。

- 1) 2001 年 1 月時点で一定の資格を持っているコンサルタントは、1 年以内に申請すれば無審査で一般コンサルタント基準による認定資格者とする。あるいは審査を簡略化する。
- 2) 一定の資格とは COMPITE のワークショップコンサルタント(約 80 名)CETRO-CRECE のシニアおよびマスターコンサルタント(約 70 名)、その他 CONACYT が推薦するコンサルタントを 100 名、NAFIN 50 名、BACOMEXT 30 名などとする。これで合計 330 名になる。これに大学教授等も加えて総数 400 名に抑える。なお CIMO コンサルタントは全員一般コンサルタント基準審査を受けるものとする。

特典には自動認定が難しいのであれば、審査ユニットの一部免除、審査費用の補助などの特例措置も考えられる。移行措置における特典付与によって何らかの不公平が起こることは仕方がないが、プラス面の方が大きい。新制度に対する不平も減少し普及を加速する効果もあろう。また 2002 年からの義務化時点で懸念される認定コンサルタント不足もかなり解消されるものと考えられる。移行措置は法理論的厳密性より政策的効果を重視する考え方である。

5.8 中小企業コンサルタント認定制度改善・強化の実施体制

5.8.1 基本的考え方

前節までに提案した新しい中小企業コンサルタント認定制度・導入の実施体制につき本節で詳細に考察する。手順を再掲すると次のようになる。

- (1) 現行の一般コンサルティング基準は、そのまま継続実施する。但し必要に応じて改善が加えられるであろう
- (2) 新しい制度を導入するための諸準備をすぐにはじめる。準備の中には養成コースの試行、筆記試験試行、実習試験の試行などが含まれる。
- (3) 新しい制度が、実施体制も含めて確立した時点で、現行の一般コンサルティング基準は、新制度に吸収され廃止される。

本節でいう実施体制とは上でいう新しい制度の実施体制である。

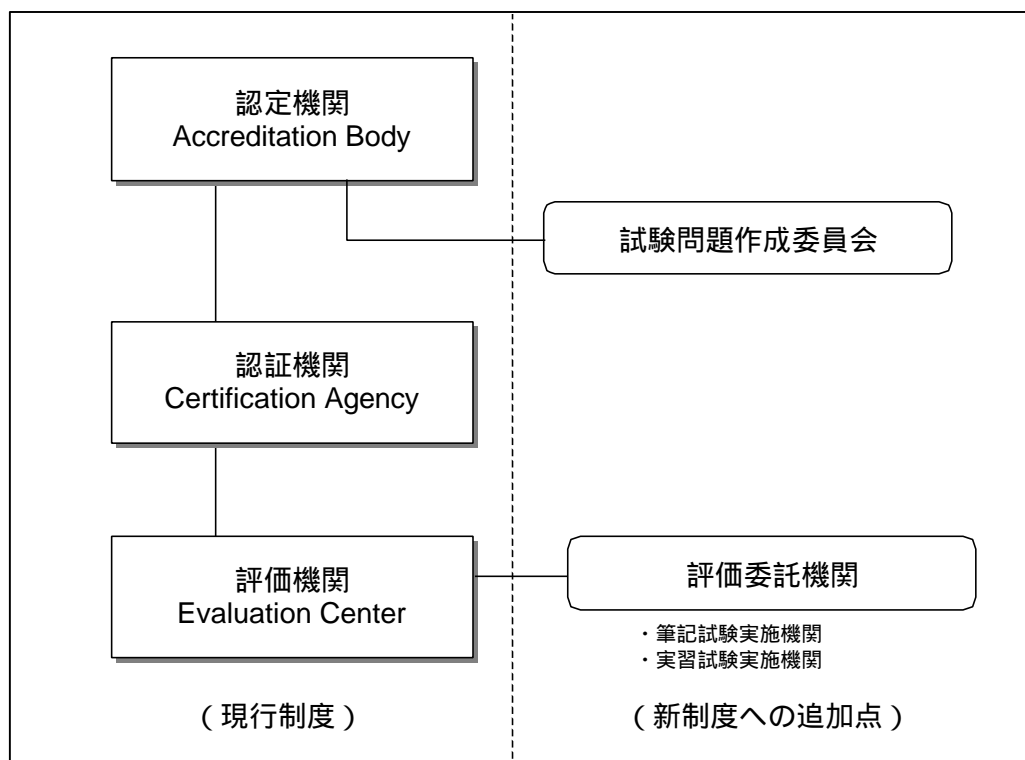
新しい実施体制がなぜ必要かといえば、新制度には筆記試験を大幅に取り入れて、実習試験も導入することにしたためである。現行制度は必ずしもそれらの機能を備えていない。しかしながら、折角軌道に乗り始めた現行の一般コンサルティング基準の認定システムをすべて新しくしてしまうのは、今までの努力が継続しないことになる。そこで現行制度を新しい制度が発効するまで継続させることを、基本方針とする。具体的には次の2点である。

- (1) 現行と同じくCONOCERの技能検定制度の枠組みで実施体制を構築する。
- (2) 現行と同じくCONOCERをAccreditation Bodyとし、その下にCertification Agency, Evaluation Centerを配置する。

5.8.2 新制度完成後の実施体制概要

基準の作成はこれまでどおり認定機関であるCONOCERによる。評価の一元的統一性を確保するため、試験問題作成委員会をCONOCERのもとに設置する。ここで作成された試験問題を全国統一で実施することにより、より客観的で標準化されたコンサルタント能力のスクリーニングを可能にする。認証機関はこれまで通り下部機構の評価機関の活動を監督、指導、認定する。また、新しく導入された筆記試験と実習試験は現在の評価センターがその機能を持っていないので、評価機関が委託する評価委託機関を外部に任命することにする。

図 5.8-1 新認定制度のスキーム



5.8.3 各機関の構成と役割

表 5.8-1 認定業務と実施機関

認定業務	実施機関	
基準策定	認証機関 CONOCER	
認定	認定機関および認証機関	
試験問題作成	試験問題作成委員会	
筆記試験実施	評価機関が	大学
実習試験実施	右記機関委託	政府系コンサルティング機関
面接試験実施	評価機関	
書類審査実施		
総合評価判定		

(1) 認定機関

< 担当機関 >

担当機関は CONOCER で現行どおり

< 役割 >

現行の機能に加えて、試験問題作成委員会の組織化と運営事務局を行う

(2) 認証機関

< 担当機関 >

担当機関は現行規定どおりとする。

< 役割 >

評価ツールの開発業務のうち、新しく加わった評価ツールの開発に関して、筆記試験問題作成および実習試験ガイドライン作成業務を試験問題作成委員会に委ねる。

(3) 評価機関

< 担当機関 >

担当機関は現行規定どおりとする。

< 役割 >

ただし、評価のうち、筆記試験と実習試験を外部に委託し、監督をする。書類審査と面接試験は従来どおり評価機関が行い、上記の筆記、実習の審査結果を合わせて総合評価を行う

(4) 試験問題作成委員会

< 構成機関 >

学識メンバー : UNAM、ITESM、IPN、UVM、

政府メンバー : 経済省、労働省、教育省、CIPI

コンサルティング機関メンバー : CETRO-CRECE、COMPITE、CONACYT、

NAFIN、BANCOMEXT、CNEC

認証機関メンバー : 新制度のもとでの中小企業コンサルタント認証機関

< 役割 >

・筆記試験問題、回答および配点の策定およびその原案作成担当者の任命

・筆記試験の実施手続きの策定

・筆記試験受託実施機関の任命

・実習試験ガイドライン、判定基準の策定およびその原案作成担当者の任命

・実習試験の実施要領の策定

・実習試験の受託機関の任命

(5) 筆記試験実施機関

< 担当機関 >

大学 (UNAM、ITESM、IPN、UVM)

試験問題作成委員会により任命され、評価機関により業務委託される。

採点担当者は機関に所属する常勤教授のみとする。

< 役割 >

・筆記試験の実施

・筆記試験の採点

・筆記試験結果の評価機関への報告

(6) 実習試験実施機関

< 担当機関 >

政府系コンサルティング機関 (CETRO-CRECE、COMPITE、CONACYT)

試験問題作成委員会により任命され、評価機関により業務委託される。

実習指導および採点者は機関に登録されてる上級コンサルタントのみとする。

< 役割 >

・実習試験の実施

・実習試験の採点

・実習試験結果の評価機関への報告

5.9 新制度への移行計画

前節 5.8.3 で述べた実施体制は、新制度へ移行した後の定常的な状態でのものである。本節では、新制度へ移行する過程の実施体制とタイムテーブルについて述べる。なおスケジュールは、実施移行期間を1年として作成する。

5.9.1 技術コンサルタント基準の分離

本報告書では、業種別あるいは部門別に認定する技術コンサルタント基準の新規導入を提案している。ただし本調査は、あくまで中小企業コンサルタントの養成・認定制度の改善を主題として実施されたものである。したがって、技術コンサルタント基準の設計も、日本の類似制度を簡略化したものを一つの例として示すにとどめている。欧米の類似制度あるいは APEC での議論等を踏まえ、メキシコに適した設計をもう一度練り直す必要がある。

上の理由で、ここでは中小企業コンサルタント制度に関する新制度への移行計画を記述する。技術コンサルタント制度の導入計画は、中小企業コンサルタント制度とは切り離して、別途策定されるべきである。

5.9.2 新制度への移行実施体制

図 5.9-1 に移行実施体制の全体の組織図を、表 5.9-1 に各委員会や分科会の役割とそれを構成するメンバー機関の一覧表を示している。いずれも案である。これら図表に依って実施体制を説明する。

新制度への移行には、次の4つの機能が必要である。またその機能を果たすために A~E の5つの委員会や分科会を設置するものとする。

機能1 全体のコーディネーション

- A. 新養成 認定制度導入ステアリング・コミティー

機能2 認定制度の制定

- B. CONOCER ワーキンググループ

機能3 筆記試験問題作成

- C. 試験問題作成準備委員会

機能4 養成コースの確立

- D. 座学コース準備委員会
- E. 実習コース準備委員会

図 5.9-1 新養成・認定制度の実施体制と主要実施機関（案）

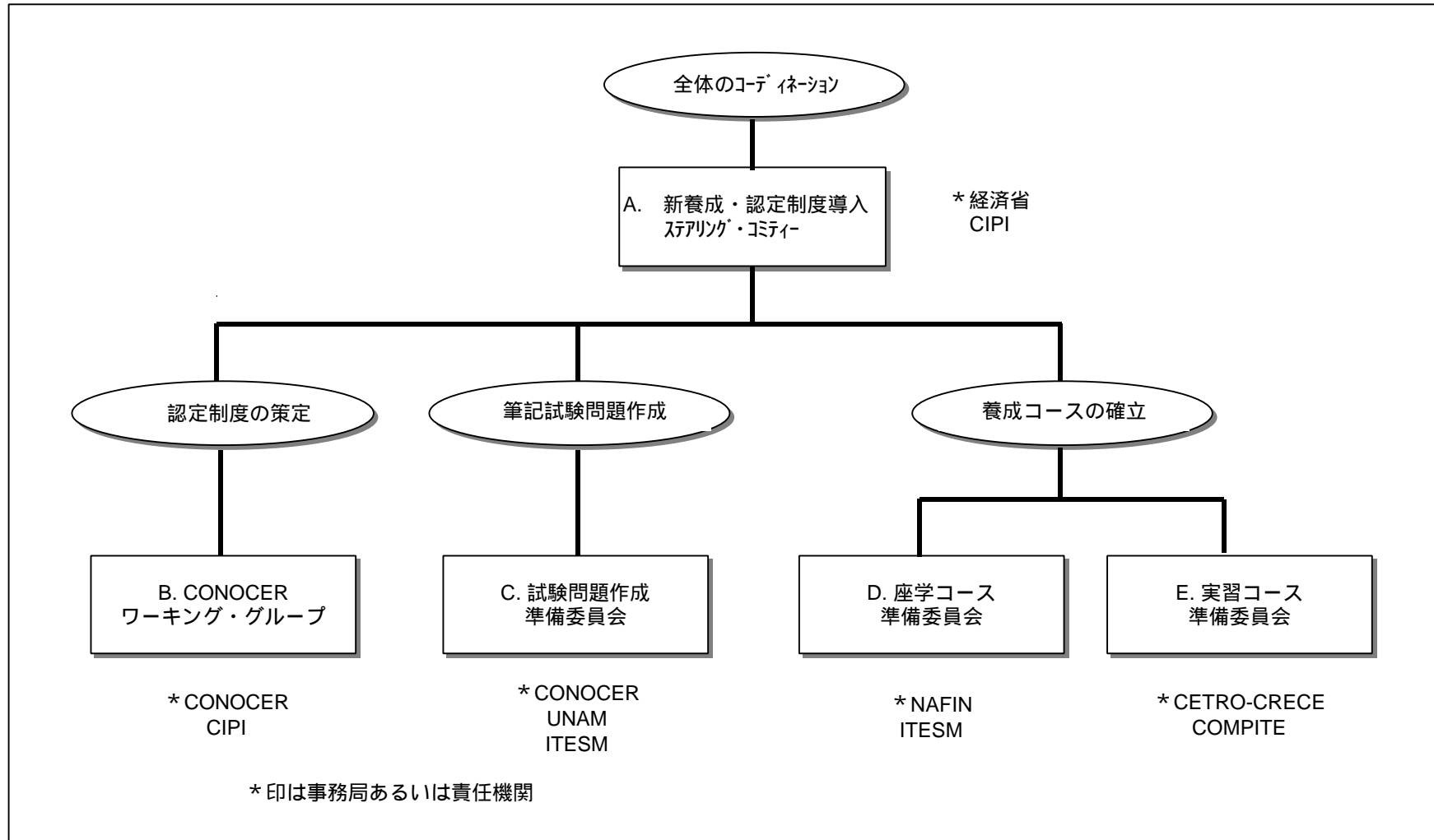


表 5.9-1 各種委員会、分科会の役割と候補メンバー機関（案）

委員会・分科会等	業務内容	候補メンバー機関
A. 新制度導入 ステアリング・コミティー	1. 下記準備委員会等の設立とコーディネート 2. 新養成・認定制度のコンセプト承認 3. 継続実施体制の確定	SE, CIPI, CONOCER, CETRO, COMPITE, CIMO, CONACYT, CNEC, NAFIN, BANCOMEXT, ITESM, ITAM, ULSA, UNAM, IPN, UVM
B. CONOCER ワーキング・グループ	1. JICA 提案コンセプトのレビュー 2. APEC 基準レビュー 3. 新認定制度コンセプトの策定 4. 新認定基準の作成	SE, CIPI, CONOCER, CETRO, COMPITE, CIMO, CONACYT, CNEC, 民間企業団体
C. 試験問題作成 準備委員会	1. JICA 提案コンセプトのレビュー 2. APEC 基準レビュー 3. 新認定制度コンセプトの策定 4. 筆記試験問題の作成（試行用） 5. 試験問題作成方法の標準化	(学識メンバー) UNAM, ITESM, IPN, UVM (政府メンバー) 経済省, 労働省, 教育省, CIPI (コンサルティング機関メンバー) CETRO, COMPITE, CONACYT, CNEC, NAFIN, BANCOMEXT
D. 座学コース準備委員会 E. 実習コース準備委員会	1. JICA 提案コンセプトのレビュー 2. APEC 基準レビュー 3. 座学・実習コースコンセプトの策定 4. 座学・実習カリキュラムの作成（試行用） 5. 座学・実習コース実施施設等の準備（試行用） 6. 座学・実習コース講師、インストラクターの選定（試行用） 7. 養成コース（座学、実習）の試行 8. 座学・実習カリキュラムの標準化 9. 全国試験の実施	(座学) ITESM, UNAM, UVM, NAFIN (実習) CETRO-CRECE, COMPITE, CONACYT, CNEC (全国筆記試験) UNAM, ITESM, IPN, UVM

各委員会や分科会の役割等は下記の通りとする。

A. 新養成 認定制度導入ステアリング・コミティー

委員会や分科会の開設を行い、その後のコーディネーションを行う。また基本方針や重要事項の決定を行う。本件調査のステアリング・コミティーのメンバーを設立メンバーとしてそのまま移行させ、第1回の会議において正式にメンバーを確定する。議長機関を経済省として、CIPIが中核メンバーとなる。定期的にまた重要討議事項があったときに、メンバーを招集し会議を開く。

B. CONOCER ワーキンググループ

新しい認定制度を策定し、また現行一般コンサルタント基準の改定を行う。CONOCERが各種技能検定基準を作成するときと同じやり方で新基準を作成する。CIPIが各種のアドバイスをするが、実施主体はCONOCERである。ワーキンググループのメンバーには、コンサルタント機関、民間企業団体などの利害関係者が含まれる。CONOCERによれば、一つの技能検定基準を作成するのにman-hourが平均約2,500時間かかるそうである。本制度は平均より多くのman-hourと手続きが必要と思われる。

C. 試験問題作成準備委員会

筆記試験用の問題を作成する委員会である。認定制度の一部と見なされるので、CONOCERが統括するものとする。試験問題自体はUNAM、ITESMなどの大学が中心となって作成する。試験問題は、製造業と商業・サービス業の2部門に分けて作成する。ただし一部共通問題が含まれる。新制度確立後は、必要な修正を行い恒常的な「試験問題作成委員会」として機能し、1年1回新しい試験問題を作成する。

D. 座学コース準備委員会

筆記試験問題に対応した座学コースを設計し、製造業と商業・サービス業の2部門に分けた座学のカリキュラムと教材を作成する。カリキュラム作成には、APECの養成モジュールも参考とする。ついで座学実施場所を決め、講師を選定し、座学を試行する。移行期間中に第6章で提案する「短期集中総括型」コースに沿って3週間の座学を実施するものとする。移行期間中に座学で生徒を50人ずつ集め2回試行することを想定している。下記の実習完了後、一般参加者も受け入れて筆記試験を全国レベルで2回実施する。COUSULTEの学生もタイミングが合えば、養成コースに参加させる。

座学コース準備委員会の議長機関は、養成コースの経験が深いNAFINとして、全国にキャンパスを展開するITESM等も主要実施機関となるであろう。講師には理論面は大学教授、実務面はコンサ

ルタント機関のプロフェッショナルから選定する。移行期間が完了したら、準備委員会は解散しカリキュラムや教材は一般に開放し、大学その他が商業ベースで、座学コースを継続実施ものとする。

E. 実習コース準備委員会

実習と実習試験のコースを設計し、製造業と商業・サービス業の2部門に分けたカリキュラムを作成する。前記の座学を修了した生徒に対して、第6章で提案する「短期集中総括型」コースに沿って中小企業現場で3週間の実習を行う。座学とセットにして、移行期間中に2回の実習を行う。CETRO-CRECEが中心となりCOMPITEが協同で実習の責任機関となる。講師、インストラクターは上記二つのコンサルタント機関のほか、CONACYT、CNEC等から協力を得る。移行期間が完了したら、準備委員会は解散しカリキュラムや教材は一般に開放し、大学やコンサルタント機関その他が、商業ベースで座学コースを継続実施ものとする。

5.9.3 移行期間のタイムテーブル

図5.9-2に新制度へ移行するために必要な業務を、時系列的に並べて移行期間のタイムテーブルを示した。全体計画を1年として、2002年中に新しい制度への移行準備が完了する計画にしている。図に従って下に説明を加える。

(1) ステップ-1: 実施体制の構築

前節で説明した5つの委員会・分科会を1月の半ばまでに設立するものとしている。まずステアリング・コミティーを年明け早々に招集し、ステアリング・コミティーのメンバーを確定し他の4つの分科会を設立する。1週間置きに計2度のミーティング開催で、実施体制の枠組みを作る。

(2) ステップ-2: 新養成・認定制度のコンセプト策定

4つの分科会は、それぞれの担当分野につきJICAの提案内容をレビューし、かつ策定が進みつつあるAPEC基準の概要を把握し、互換性と整合性を考慮する。この作業を1月末までに済ませ、2月一杯を使い、新養成・認定制度の最終コンセプトを策定する。2月中にステアリング・コミティーを数度開催し、意見調整をしなければならない。コンセプトはステアリング・コミティーで承認され最終案となる。

図 5.9-2 中小企業コンサルタント養成・認定制度改善タイムテーブル（移行期間）

活動	2002年												
	月	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ステップ-1： 実施体制の構築													
1.1 新制度導入ステアリング・コミTEE設置													
1.2 CONOCER7-キ77・77ル77の設置（分科会）	■												
1.3 試験問題作成準備委員会の設立（分科会）	■												
1.4 座学コース準備委員会の設立（分科会）	■												
1.5 実習コース準備委員会の設立（分科会）	■												
ステップ-2： 新養成・認定制度のコンセプト策定													
2.1 JICA提案コンセプトのビ77	■												
2.2 APEC基準のビ77	■												
2.3 新養成・認定制度のコンセプトの確定		■											
2.4 新養成・認定制度のコンセプトの承認			■										
ステップ-3： 新養成・認定制度の試行準備													
3.1 筆記試験問題の作成（試行用）			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3.2 座学・実習カリ77ムの作成（試行用）				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3.3 座学・実習コース実施施設等の準備（試行用）							■	■	■	■	■	■	■
3.4 講師・イ77ストラ77ターの選定（試行用）							■	■	■	■	■	■	■
ステップ-4： 新養成・認定制度の試行													
4.1 養成コース（座学）の試行								■	■	■	■	■	■
4.2 養成コース（実習）の試行									■	■	■	■	■
4.3 全国筆記試験の試行									■	■	■	■	■
4.4 新認定基準の策定、コンセプトの取得			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
ステップ-5： 新養成・認定制度の完成と公布													
5.1 試験問題作成方法の標準化												■	■
5.2 座学・実習カリ77ムの標準化											■	■	■
5.3 本格実施体制の確定											■	■	■
5.4 新制度の法制化と公布												■	■

(3) ステップ-3： 新養成・認定制度の試行準備

新養成・認定制度の導入に当たっては、養成と筆記試験の試行を2度行い、この結果を見ながら完成度の高い制度にしてから、公布・実施することが必要である。ステップ-2 で得られた最終コンセプトに沿って、3月から試行の準備を始め、6月末に試行準備を完了する。

まず試験問題作成準備委員会は、2ヶ月間で筆記試験用の問題を、製造業と商業・サービスの2部門に分けて作成する。これは8月下旬の第1回全国筆記試験の試行用である。10月末の第2回試験試行の試験問題は、9月の1ヶ月で作成する。2度目は要領が解っているから1ヶ月で作成可能であろう。

試験問題の大項目と中項目が明らかになってくる4月から、試行用座学と実習のカリキュラム作成を開始する。2ヶ月半かけて6年半ばまでに完成させる。同時並行的に、6月初から1ヶ月以内に座学と実習を行う場所、施設、モデル企業、等を決め、講師とインストラクターの人選を行う。一方で、ステップ-2 で最終コンセプトが合意されたらすぐに、すなわち3月初めから、CONOCER ワーキンググループはステップ-4 の新認定基準の策定に取りかかる。

(4) ステップ-4： 新養成・認定制度の試行

座学(3週間)、実習(3週間)、筆記試験(2日間)をワンセットとする新養成・認定制度を7月から10月までの4ヶ月間で、2サイクル試行する。例えば、最初のサイクルは製造業部門とし、後のサイクルは商業・サービス部門とするのが妥当であろう。参加者(生徒)は、各サイクル50人程度として、機関所属のコンサルタント、個人コンサルタント、一般社会人、CONSULTEの学生等を受け入れる。

筆記試験は、8月末と10月末に全国規模で実施する。受験者は上記参加者のほか一般に公開し、全国5ヶ所くらいで実施し合計500人程度の受験者を見込む。実習試験は、新制度移行後は筆記試験の合格者に対して行うが、移行期間は参加者100人全員に対して試行する。

新認定基準策定は、3月から始まっているが、関係機関との合意のための手直し、また養成コースや筆記試験の試行結果の反映による手直しなどで、完成は11月末を予定している。

(5) ステップ-5： 新養成・認定制度の完成と公布

10月から12月初旬にかけて、試験問題作成方法の標準化、座学・実習カリキュラムの標準化を行い2003年からの正式実施に備える。そして本格実施体制の確定を行う。試験問題作成

準備委員会は、正式の「試験問題作成委員会」へ継続され、座学コース準備委員会と実習コース準備委員会は、大学や民間へカリキュラム等を解放した後解散される。最後に新養成・認定制度施行に関する法的な手続きがとられ、12月中旬に公布される。この時点でステアリング・コミティーは役目を終えて解散する。

第6章

中小企業コンサルタント養成制度整備実施計画

第6章 中小企業コンサルタント養成制度整備実施計画

6.1 中小企業コンサルタント養成制度の課題と整備基本方針

第4章でメキシコにおける中小企業コンサルタント養成制度の現状を分析し、課題を指摘すると共に提言を行った。本章ではこれを受けて中小企業コンサルタント養成制度の整備計画を提案する。その前に第4章で述べていた課題と提言の要点を再掲する。

6.1.1 中小企業コンサルタント養成制度の課題

- (1) 社会人向けコンサルタント養成コースは不活発である。その理由は、受講者から見ればコース修了によって得られるであろう期待利益があまり見いだせない点にある。
- (2) 大学にいくつかの中小企業コンサルタント課程がありCONSULTE 構想もある。しかし課程修了後、中小企業コンサルタントになろうとする新卒者に対して、受け皿がまだ整えられていない。
- (3) 政府系コンサルティング関連機関の行っている組織内養成コースを、一般社会人向けに公開する可能性はないか検討すべきである。

6.1.2 養成制度・整備への提言と基本方針

- (1) 社会人向け中小企業コンサルタント養成コースの役割と位置づけを明確にし、需要に合致した養成制度を整備すべきである。
- (2) 新卒者へのコンサルタント就職市場はまだ未熟である。したがって、大学での中小企業コンサルタント課程は、コンサルタントの供給のほか、広く産業界にも求められる人材を供給するように配慮すべきである。

コンサルタント認定制度に深いつながりがあるのは、社会人向けの中小企業コンサルタント養成制度である。したがって本報告書では、主として(1)の提言に基づき社会人向け中小企業コンサルタント養成制度の整備計画を提案する。但し中小企業コンサルタント養成制度の活発化を達成するためには、一つの重要な外部条件がある。それは認定制度の問題であって、現行の一般コンサルタント基準では筆記試験、実習試験が課せられていないことから起因する諸問題がある。すなわち現行基準は主として書類審査による合否判定となっていて、養成コースによって能力が向上しても直接合格率向上に結びつかない面がある。シビアな選別的認定試験制度がないとすれば、養成制度の需要の大半が存在しなくなる。したがって本報告書では、新しい「選別的な」中小企業コンサルタント基準が

導入されるものという仮定の上に立った整備計画になっている。整備計画提案の基本方針を次のように定める。

(1) 品質保証ニーズと品質向上ニーズへの対応

メキシコのコンサルタント市場には、自称コンサルタントが多く存在し、低レベルのコンサルタントが混在していた。コンサルティングへの投下資本の有効利用の観点から、低レベルのコンサルタントを、政府プログラム等から排除する必要がある。品質保証のためにコンサルタント基準とそのための養成制度の確立が必要である。(品質保証)

一方で競争市場でのコンサルティング業務に対して、顧客企業は、より高度で質の高いサービスを求めている。先行スタートした社会人向けコンサルタント養成コースが休止に追い込まれたのも、市場自体はより高品質のサービスを求めていることに一つの原因がある。このより高いレベルのコンサルティングを行う能力開発もまた制度化する必要がある。(品質向上)

上述の二つニーズを、層別化された別のカテゴリーのニーズとして認識し、中小企業コンサルタント養成制度整備を企画する。

(2) コンサルタント資格への対応と社会人養成コースの充実

「品質保証」の観点からは中小企業コンサルタント基準のうち、ジュニアコンサルタント基準に対応した導入教育として位置付ける。導入教育の主たる実施主体は大学でのコンサルタント養成課程となる。一方「品質向上」は、シニアコンサルタント基準に対応した教育として位置付ける。社会人として実務経験のある者を対象にし、養成コースの主たる実施主体は、大学とコンサルティング機関の共同実施になるであろう。

6.2 中小企業コンサルタント養成制度整備基本計画

6.2.1 全体スキーム

図 6.2-1 に、新しい中小企業コンサルタント基準が構築されたものと仮定して、認定基準と養成制度の関連を含む全体スキームを提示した。これによって以下に概略を説明する。

(1) 学生の教育と資格認定

図 6.2-2 に、大学の導入教育課程を修了した者が資格認定へ至るルートを示している。将来コンサルタントを目指す学生は、最終学年の1年あるいは2セメスター、中小企業コンサルタント課程を選択する。この制度はCONSULTEとして、将来全国100の大学で実施することを目的としてパイロットプロジェクトが開始される。カリキュラムの詳細はいまだ不明であるが、この養成課程では座学と実習が行われるものとし、修了試験をパスした者は、「中小企業コンサルタント基準」のジュニア部門の認定資格を無審査で取得できるものとする。

同課程の修了者は、「中小企業コンサルタント基準」によるシニア部門の認定を受験することもできる。その際ジュニア部門によって認定された者は、一般科目筆記試験の免除があるものとする。試験科目が異なる技術コンサルタント補の受験優遇措置は受けられない。

(2) 社会人の教育と資格認定

図 6.2-3 に社会人の養成コースを修了した後の、資格認定に至るルートを図示した。社会人は、資格取得の3つのルートがある。一つは自習によって直接受験する方法、一つは社会人向け養成コース経由、もう一つは前述の大学での一年間の養成課程を受講するルートである。社会人養成コースの受講修了者には、原則として試験科目の免除は一切しない。但し資格更新の際このコースの一部を受講することで更新要件の一つを満たすことは可能とする。社会人向け養成コースは、1.5ヶ月から2ヶ月連続したカリキュラムの「短期集中養成コース」と「随時必要な科目を選択できる「能力補完養成コース」の二本建てとする。いずれも認定試験受験対策のためのコースであり、コース修了者に対する試験科目の免除はしないことを原則とする。すなわち基本的考え方として、社会人がコンサルタント認定試験を受けるときは、自習がベースで、自習では不足する分を養成コースによって、集中的あるいは補完的養成コースを受講するということである。

(3) 大学課程と社会人向け公開養成コースの相互補完

1年間(2セメスター)の大学教育課程によるコンサルタント養成コースは、社会人にも開放すべきである。これによって社会人も中小企業コンサルタント基準ジュニア部門の認定を無審査で取得する道

が開ける。社会人向けの養成コースは、現在 NAFIN と大学で協同実施しているように大学においてコースが実施されるのが妥当であると思われる。従って中小企業コンサルタント課程履修中の学生も一部科目で社会人養成コースを受講することも可能とすべきであろう。教師、講師、インストラクターは大学教育、社会人養成両方で指導 訓練に従事することになる。

(4) その他関連事項

1) 技術コンサルタント養成コース

技術コンサルタントの試験科目のうち選択科目については、特定技術分野なので受験対策が難しい。養成コースでは共通科目(基礎知識)対応のカリキュラムとする。

2) 資格更新認定試験の対応

更新認定要件のうち「中小企業振興政策および経営手法知識のアップデート」として研修を受ける必要がある。社会人向け養成コースの一定科目を履修すれば、この要件を満たしたものとする。同科目の修了者は修了証をもって更新資格ありと認めることにする。

3) 審査 試験の一部免除について

審査試験の一部免除については上で述べたほかに種々考え方があろう。例えば大学の一年課程の修了者は中小企業マネジメント資格を無審査で与える方法、社会人向けの公開養成コース修了者にも一部免除を行う方法なども考えられよう。今後の検討に委ねることとする。

図 6.2-1 養成制度と認定制度の関連図

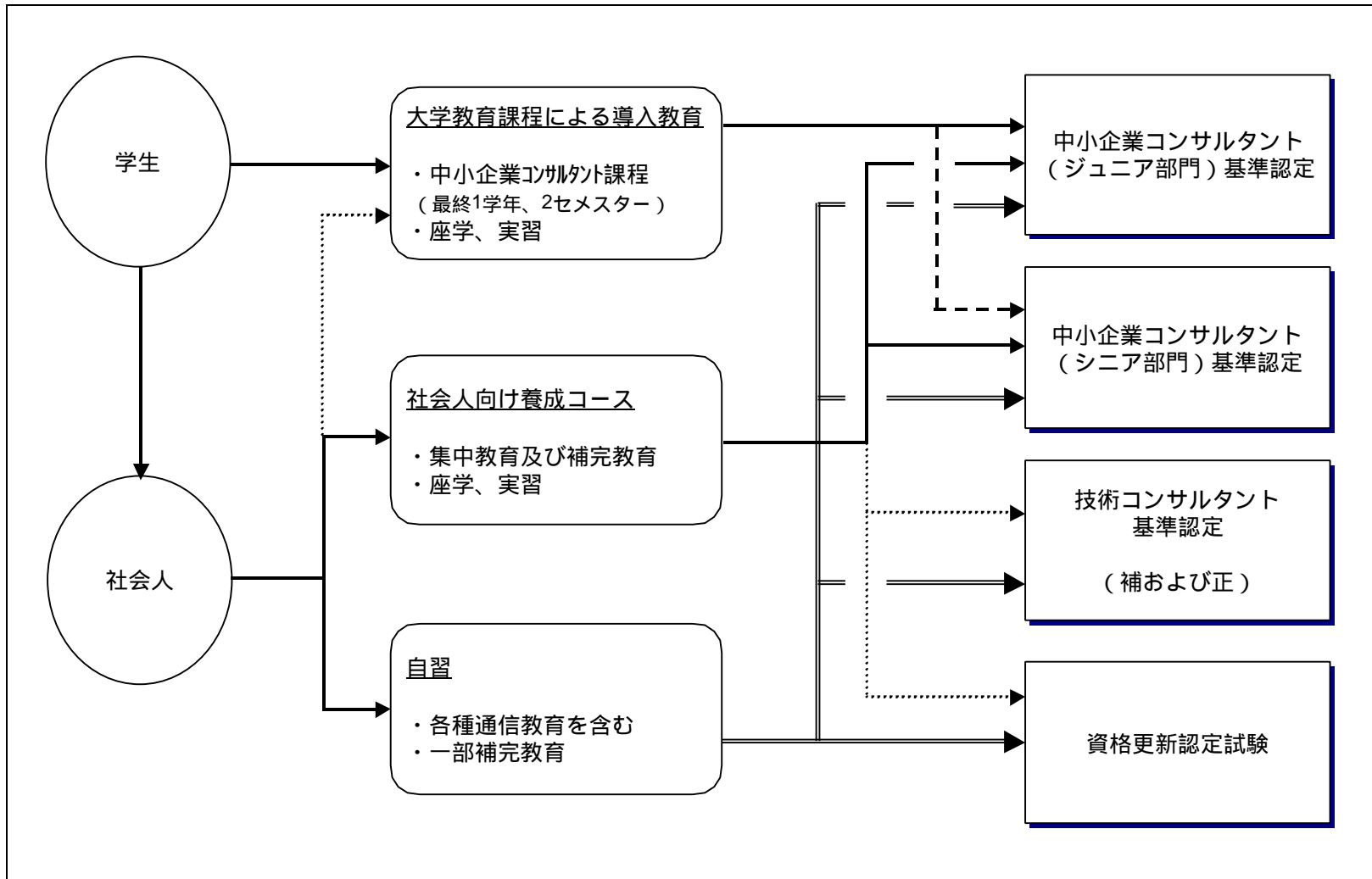


図 6.2-2 学生からコンサルタント認定へのルート

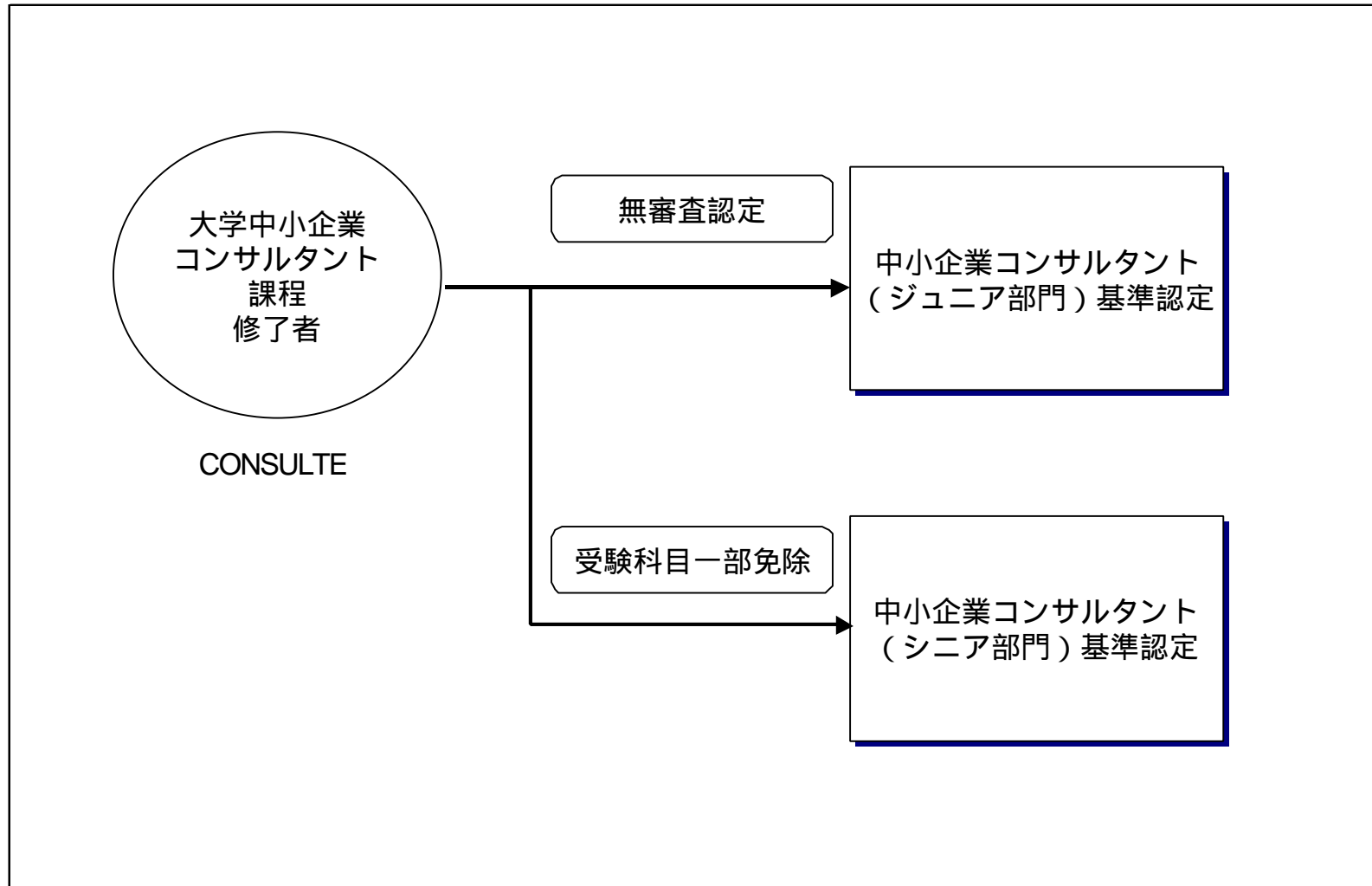
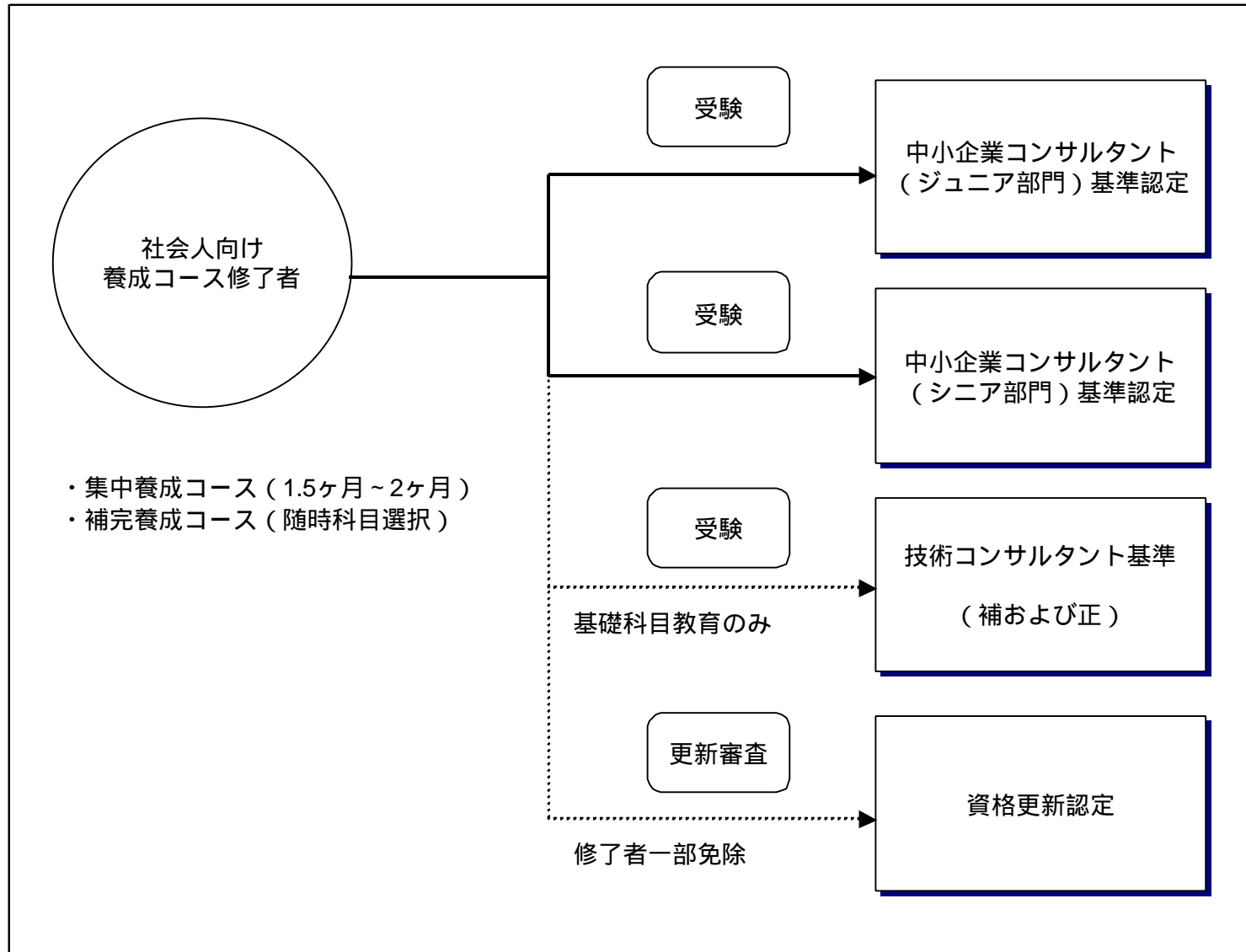


図 6.2-3 社会人からコンサルタント認定へのルート



6.3 社会人対象中小企業コンサルタント養成コース整備実施計画

社会人向け養成コース整備の実施計画を以下に提示する。大学教育課程における1年間(2 Semester)のコンサルタント養成の方法は、CONSULTE 構想によって具体化されていくであろう

6.3.1 社会人向け養成コースの概要

(1) 目的

社会人向け養成コースの目的は次の3つに集約される。

- 1) 中小企業コンサルタント基準 (シニア部門)の資格取得に対応する。
- 2) 活動中のコンサルタント等に高度な能力開発の場を提供する。
- 3) コンサルタント資格の更新要件である研修の場を与える。

(2) 対象

- 1) 実務に従事した経験のある社会人
- 2) コンサルタント業に従事している社会人

(3) 座学の内容

中小企業コンサルタントに 1)必要な基礎的な知識および 2)診断 指導の能力を開発するものとし、中小企業コンサルタント基準 (シニア部門)に対応させる。専門科目では 1)製造部門、2)流通・サービス部門の二つの業種別選択肢を用意する。

1) 一般科目 (資格更新研修を兼ねる)

a) 基礎知識 (16h)

- メキシコの中小企業振興制度 (0.5 日)
- 一般的な簡易診断 指導の方法 (0.5 日)
- 専門的な診断 指導の方法と最新事例 (1 日)

b) コンサルタント倫理規定

2) 共通科目

- 経営 管理の基礎 (1 日)
- 財務 会計の基礎 (1 日)
- 人事労務の基礎 (1 日)
- 情報管理の基礎 (1 日)

3) 専門科目

a. 製造業部門コース

- 運営管理 (生産管理概論、資材および購買管理、工業に関する基礎的知識、廃棄物等の管理、人事管理) (5日)
- 新製品開発・新規事業開発 (1日)
- 情報システム管理 (生産情報システム、情報技術、戦略情報システム) (2日)
- 総合診断・指導法 (1日)

b. 流通・サービス業部門コース

- 運営管理 (流通・販売・店舗管理、仕入等流通情報管理、人事管理) (5日)
- 新商品開発・新規事業開発 (1日)
- 経営情報システム (流通・販売情報管理、戦略情報システム) (2日)
- 総合的診断・指導法 (1日)

6.3.2 実習を含む養成コースの時間割

社会人を対象とし、(1)短期集中総括型と(2)不足能力補完型の二つの受講形態を用意する。

(1) 短期集中総括型

1.5ヶ月から2ヶ月の短期集中型とする。図 6.3-1 を参照のこと。

1) 期間・受講形態・時間

座学： 1日8時間×5日×4週間 = 160時間

実習： 製造部門コース (2週間) 生産診断40時間 + 総合診断40時間
流通・サービス部門 (2週間) 販売診断40時間 + 総合診断40時間

模擬試験： 6時間×2日 = 12時間

2) 内容

中小企業コンサルタント基準 (シニア部門) の試験科目に適合した、統一カリキュラムを作成する。

3) 実施主体と場所

- 経済省が主体となってコース検討委員会を組織する。
- 実施は主要地域5ヶ所の大学で毎年1回開催する。需要が大きければ回数を増やす。

(2) 不足能力補完型

模擬試験のみ一括、あとは各自の学習計画による。図 6.3-2 を参照のこと。

1) 期間・受講形態・時間

- 事前模擬試験： 6 時間の短縮版模擬試験を事前配布して各自自己採点。
座学： 自ら必要と判断する科目のみを通学または通信教育。
実習： 総合診断 40 時間 販売または生産診断 40 時間 (希望者のみ)。
簡易模擬試験： 集合会場にて 6 時間の短縮版模擬試験を行う

2) 内容

科目の項目名のみ統一。内容は各教育サービス提供機関で策定。

3) 実施主体と場所

- a. 経済省が主体となってコース検討委員会を組織する。
- b. 模擬試験問題集を登録機関が作成する。
- c. 各地域の大学・州政府等による集合模擬試験実施する。(年 1 回)
- d. 座学・通信教育は大学等が DIPLOMA コースを流用して整備する。
- e. 実習は大学およびコンサルティング機関等が実施する。

図 6.3-1 社会人向け養成コース（短期集中総括型）のスキーム

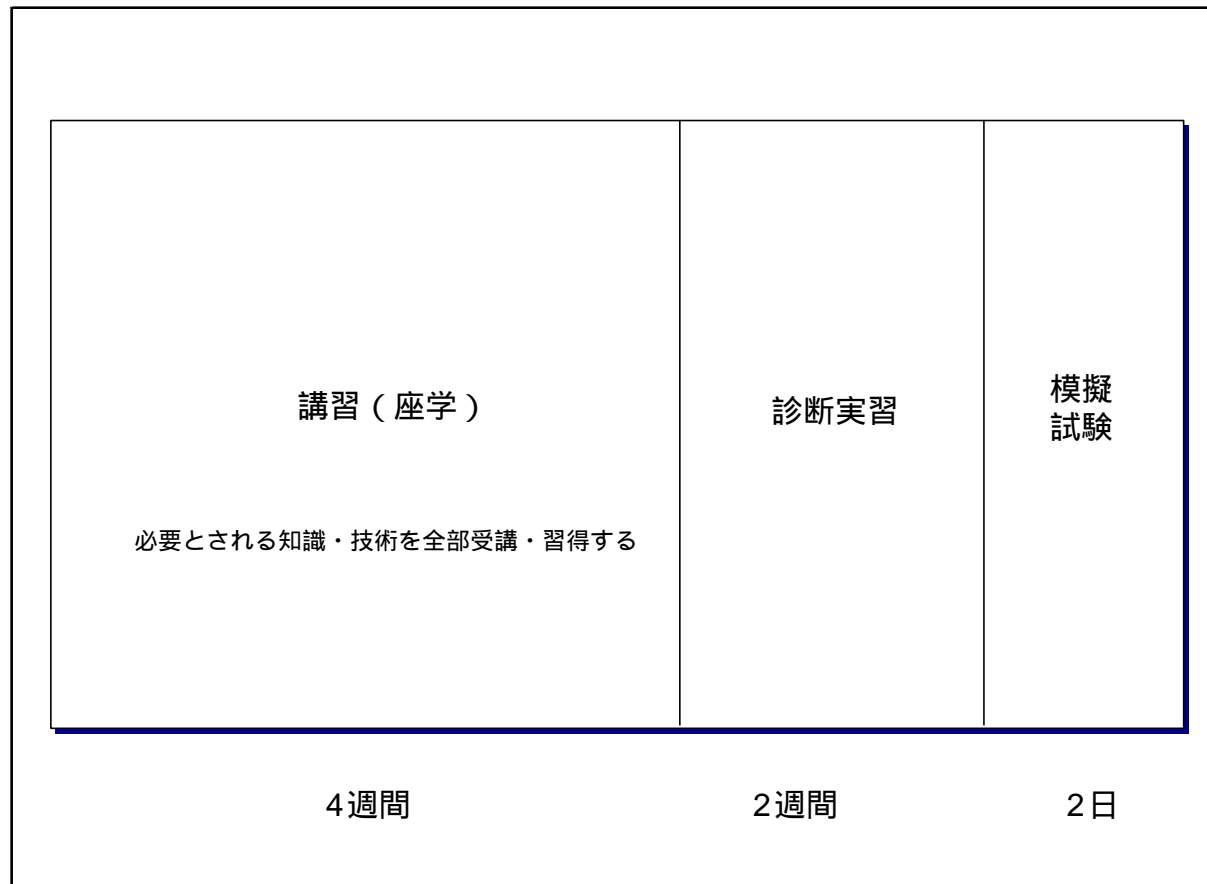
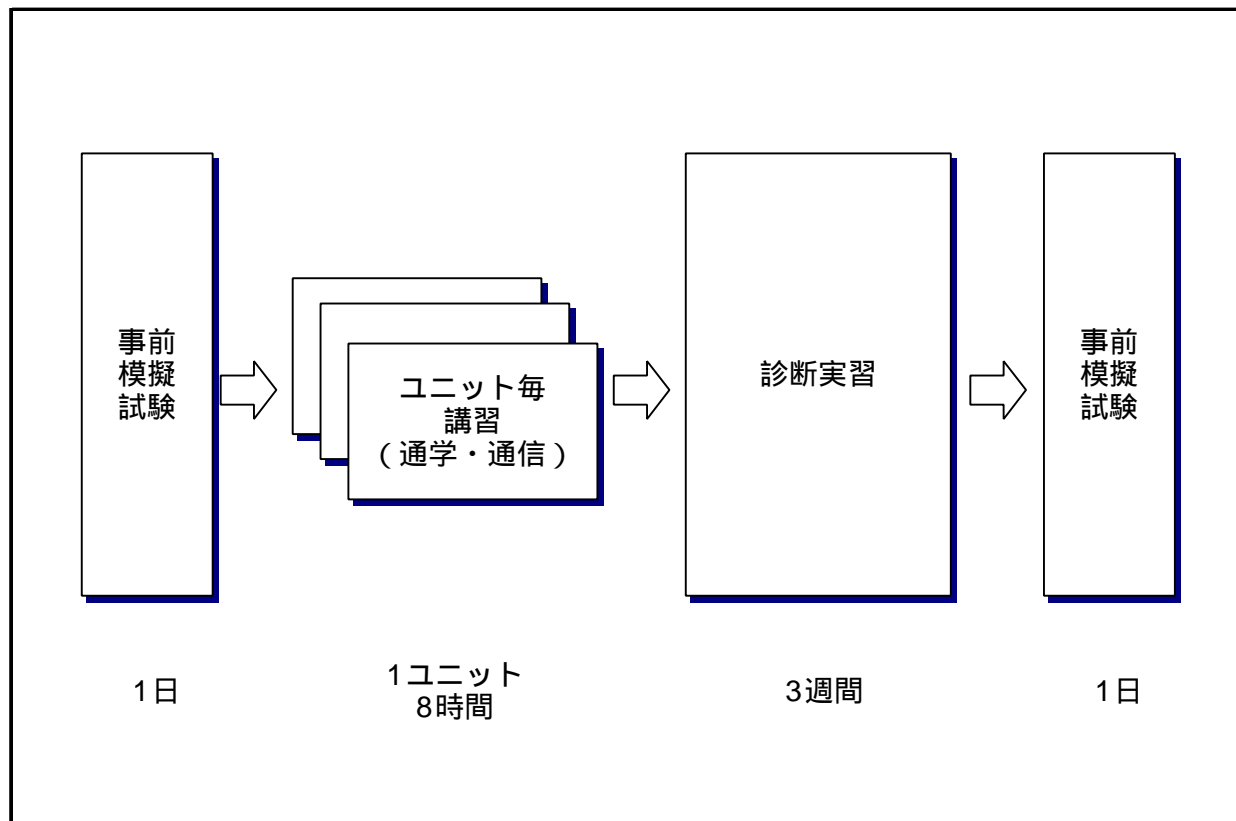


図 6.3-2 社会人向け養成コース（不足能力補完型）のスキーム



6.3.3 パイロット・プロジェクト実施から反映される養成コースのありかた

(1) 全体の期間と配分

本調査で実施したパイロットプロジェクトは前半 3 週間、後半 3 週間に分けて計 6 週間の期間とした。うち座学講義が 4 週間 (経営管理知識 3 週間 + 診断要領 1 週間)、実習 2 週間 (1 社 1 週間 × 2 回) が構成である。パイロットプロジェクトの評価を踏まえると、講義 2 週間、実習 3 週間の配分が望ましい。

全体を通した内容も、各専門領域での深い指導能力を主眼におくべきで、その意味から養成コースは分野別 (製造業、流通・サービス業) にコースを設置することが望ましい。

以下座学と実習に分けて養成コースの方針を記述する。

(2) 座学のありかた

1) 参加者の不足する点 知識

別項パイロットプロジェクトの実施結果報告で述べているとおり、講師陣が CETRO-CRECE コンサルタント参加者に対して、彼らの不足する点として「コンサルタントに必要な知識 (一般情報、管理手法、技術など)」との指摘がもっとも多い。この点から、体系的に充実した経営管理の基礎知識の講義が必要であることが指摘できる。

2) 講座の期間

同様に 3 週間の知識教育講座期間に対しては、CETRO-CRECE 参加者の評価では、約半数が「適当」と答え、四分の一が「長すぎた」、残りの四分の一が「短すぎた」と回答している。また教科によっては時間不足で、講座日数の不足をコメントする意見も多かった。この点から講座の期間は 3 週間 + が適当であろう。この部分は講座のカリキュラム内容によって必要度が決まるであろう。

3) カリキュラム (科目) 内容

CETRO-CRECE の参加者から出された、今回のパイロットプロジェクトの講座別有益性では、経営総論」「人事・労務管理」「工程管理」「運搬管理」「品質管理」が上位 5 科目である。また下位 5 科目は「マーケティング」「財務・原価・資金」「新規創業」「生産管理基礎」「技術開発」となっている。ちなみに今回は製造業向けのコンサルテーション講座として実施した。このことから、求められる科目内容は総括的な管理知識と専門領域での深い知識ということになる。よって講座内容も製造業と流通・サービス業のように、専門領域に分けてコースを実施し、経営統括機能と分野別機能の教育の両方にバランスすることが望ましい。

(3) 実習のありかた

1) コンサルタントに要求される能力

パイロットプロジェクトで指導を行った7名の講師による、CETRO-CRECE コンサルタントの個別能力の採点では、すぐれた点として「学習意欲」「態度」「発表能力」「集中力」「品位」が上位5項目であった。反対に劣った点としては「英語力」「分析力」「指導力」「理解力」「説得力」の順番であった。上位に採点された属性の多くは職業人としての一般的能力である。下位に採点された属性の多くはコンサルタントとしての専門能力である。このことから、コンサルタント実務の実践能力が教育課題となる。実習のない養成コースは考えられないといえるであろう。

2) 実習期間

パイロットプロジェクトでの実習は1週間(正味5日)を2回連続して、計2週間を費やした。実施結果で報告されているように、総合診断と専門診断の両方を、1社正味5日で行うのは短かった。正味5日で診断するとどうしても企業分析と問題点の指摘にとどまる。反対に専門診断からのアプローチも不足して、結果としてつっこみ不足の内容となってしまう。養成コースで実習を行う際は、「総合的な診断」と「具体的な改善提案を策定する専門診断」という2つに種別して実習を実施すべきである。また、実習期間も2週間でなく、3週間程度にすることが望ましい。

3) 実習内容

CETRO-CRECE のコンサルタントは、企業の概要分析や総合的な問題点の指摘に多くの時間を費やし、具体的改善提案の捻出が不十分であった。助言能力の不足である。よって、具体的改善提案および助言能力の醸成を主眼において実習指導を行うことが望ましい。企業の概要分析や概要の分析等は座学講座中のケーススタディなどで消化しておくようにする。

4) その他

パイロットプロジェクトの受講生であった CETRO-CRECE のコンサルタントは、日常一人で顧客企業に赴き、コンサルテーションサービスを提供している。今回は実習指導を5~6名のチームに分け、チームによるコンサルテーション共同作業として行った。その結果、各参加者からは、実習で指導を受けた内容とともに、チームワークでの相互学習とチーム行動学習が予想外に評価を受けた。メキシコのコンサルティング業務の形態を考えると、養成コースの中ではチームワークを促進および学習する運営方法が極めて効果的である。

6.4 社会人対象中小企業コンサルタント養成コースの実施体制

6.4.1 養成コース実施の基本的な考え方と前提条件

調査団は、社会人向け中小企業コンサルタント養成コースの実施を公的な機関で実施するより先、ある程度市場原理に委ねるべきと考える。コンサルタント市場で評価される資格認定が整備されれば、それに伴ってその養成のニーズと需要は高まるため、あえて政府による養成コースの設置は必要としない。以下に市場原理に委ねた養成コースが実効的なものになる前提条件を整理しておく。

(1) 中小企業コンサルタント資格認定制度の発効

新しい中小企業コンサルタントが政府による資格認定として基準が整備され、質の高い資格として世間に認知されることが必要である。質とは、認定プロセス自身が安定性と信頼性をもち、そこで認定されるコンサルタント能力が、市場で十分に保証されなければならない。

(2) 認定中小企業コンサルタントの政府プログラムへの参加

中小企業コンサルタント認定は市場ニーズに対応する資格認定であるため、民間の商業ベースニーズに十分対応することができる能力である。しかしこの資格が市場で認知されるにはある程度のリードタイムが必要となる。したがってまず最初にこの資格保有者が、中小企業に対する政府プログラムに活用され、職業として成立するような環境となっている必要がある。この点については、2002年から政府プログラムに参画するコンサルタントは、「一般コンサルティング基準」の取得を義務づけられていることで、環境は整いつつある。この義務化は新しい制度にも適用されるものとする。

(3) 養成コースを実施する機関の存在

養成コース実施のためには、講師・指導員の指名、会場ないし実習企業の手配、教材開発、プログラムの評価、養成コースの受講生募集等の業務を担当できる機関が必要である。養成コースは、知識教育と実務教育の両方が必要であるため、大学と政府系コンサルティング機関によるネットワークにより実施されるのが、もっとも質の高い教育を提供できると思われる。

6.4.2 養成実施体制のありかた

(1) 市場原理中心

養成コースは公的なものではなく、民間ベースのビジネスとして自発的に開業され、競争市場となることが望ましい。養成コースを市場競争下におくことにより、参加費用とコースの内容・品質およびコース指導者等の要素を効率化することができる。結果として、資格認定の合格率が高いコースとそうでないコースがでてくるであろう。また、合格率も高く、受講者からも評価をうけるコースも出現するであろう。

(2) 地域的カバレッジ

より多くの社会人に受講の利便性を向上させ、広範な地域での養成コースが整備されることが望まれる。そのためにはより多くの地域で養成コースが実施される必要がある。UNAM 等の国立大学や ITESM 等の私立大学、CETRO-CRECE ネットワーク等で展開されている各地方拠点で、このプログラムが実施されることが望ましい。

(3) モデル養成コース

市場原理による商業ベースの独自開発を促す一方で、市場の形成が困難であったり時間のかかる地域等もあるかも知れない。それら地域においては、政府系コンサルティング機関および大学との共同による実験プログラムを導入することも一案である。これによって、商業ベースでの開業に対するモデルを提示することが出来よう。

(4) コンサルティング機関が持っている独自プログラムとの関係

CETRO-CRECE、COMPITE などは独自のコンサルタント養成プログラムを持っている。いままで述べてきた養成コースが確立されたとしても、独自養成プログラムは必要である。これら独自養成プログラムを一般にも開放し、より高度の専門性を涵養する養成コースとして確立することも考えられる。今後の課題といえよう。

6.4.3 養成コース実施の機関

養成コースを実施にあたっては、以下のような機関での経験が活用されるべきであろう

(1) 講座の実施 大学

養成コースの地域カバレッジの観点からみると全国展開している大学の方が望ましいであろう。ITESM や UNAM がこれにあたり、ほぼ全州にわたり何らかの形で、キャンパスないし研究所を保有している。また UVM も 14 箇所の展開拠点をもち、有力である。講座のカリキュラム編成では、これら ITESM、UNAM、UVM 等では既存の学生への講座の中でコンサルティングトレーニングに必要な科目を実施しているほか、企業へのコンサルテーションや技術開発を支援する研究センターを設置している。また先のコンサルティング一般基準に対応した養成講座 (ITESM、UVM) やその改良版 (UNAM) を実施している大学、評価者を設置して評価センター業務を実施している大学 (ITESM、UVM) 等があり、これらは活用されるべき有効な資源である。

また NAFIN は、1997～1999 年にコンサルタントの実習による育成を 25 回実施し 130 名の修了者を輩出した経験のほか、休講となったが ITESM 等で実施された一般コンサルティング基準対応の公開講座の設計やサプライヤープログラム向けコンサルタント養成等、トレーニングプログラム開発に実績がある。

(2) 実習の実施 政府系コンサルティング関連機関

CETRO-CRECE ネットワークは現在全国 32 支所および 41 出張所が稼動しており、近々 100 拠点化を目指している。これら各拠点には CRECE の内部コンサルタントが配置されており、合計 305 名のうちマスターとシニア資格の総数は 97 名 (2001 年 6 月現在) におよぶ。COMPITE は全国 32 州にワークショッププログラム向けの外部コンサルタント約 60 名を保有している。

これらのコンサルタントはすでに内部訓練として、CRECE のシニアコンサルタントであれば、2 回の内部訓練コースの受講と 1,600 時間以上の実務従事を経ている。また COMPITE ワークショップコンサルタントであれば登録前に 3 年以上のコンサルタント経験が義務づけられている。さらに 200 時間の内部訓練および 10 回の診断経験が登録までに義務づけられている。

この二つの機関のコンサルタントは、組織規定としての格付け基準とそれに対応する訓練および実務経験が規定されており、養成コースの実習パートを受け持つ能力を備えている。